دكتور
طلعت إبراهيم لطفى

علم اجتماع التنظيم





هذه النسخة من الكتاب مخصصة فقط

للأشخاص الدين لا يستطيعون الحصول النسخة

الأصلية


dz-sociologie.blogspot.com


http://www.facebook.com/dz.sociologie

علم اجتماع التنظيم

دكتور

طلعت إبراهيم لطفى

أستاذ علم الاجتماع

كلية الآداب - جامعة بنى سويف



الـكـتـاب : علم اجتماع التنظيم

المؤلـف : د. طلعت إبراهيم لطفى

رقـم الإيـداع : ٧٩٣٨

تـاريخ الـنشـر : ٢٠٠٧

الترقيم الدولى : I. S. B. N. 977 - 215 - 116 - 2

الـنـاشـر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)

ت : ٧٩٤٢٠٧٩ فاكس ٧٩٥٤٣٢٤

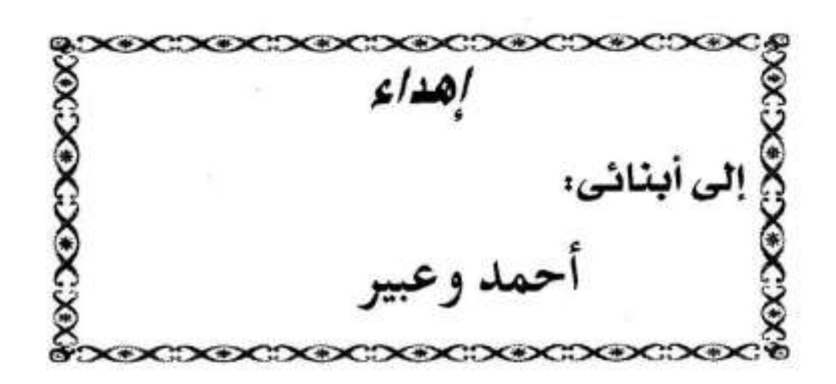
الـتـوزيـع : دار غريب ٣.١ شارع كامل صدقى الفجالة – القاهرة

ت ٥٩٠٢١٠٧ – ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التسويق والمعرض الدائم : ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر – الدور الأول

ت ٢٧٣٨١٤٢ – ٢٧٣٨١٤٣

بسم الله الرحمن الرحيم



إهداء

إلى أبنائى:

أحمد وعبير

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

مقـــدمة

يرجع اهتمامى بدراسة التنظيم إلى وقت مبكر وقبل التحاقى للعمل بالتدريس فى الجامعة، حيث كنت أعمل فى مجال التنظيم والإدارة بأحد التنظيمات الصناعية التى تتبع حاليا الهيئة العربية للتصنيع.

وقد نما هذا الاهتمام بدراسة التنظيم بعد إعدادى لرسالة الدكتوراه فى موضوع الديمقراطية الصناعية، التى أتاحت لى الفرصة للتعرف على مدى نمو وتطور نظرية التنظيم من خلال الاهتمام بدراسة مشكلة تعد من بين أهم المشكلات التنظيمية، وهى مشكلة الحرية داخل التنظيم.

واستمر اهتمامى بدراسة التنظيم بعد عملى فى جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، حيث قمت بتدريس بعض المواد ذات الصلة الوثيقة بميدان علم اجتماع التنظيم مثل علم الاجتماع الصناعى وعلم الاجتماع المهنى، كما قمت بإعداد دراسة تحليلية نقدية للمداخل النظرية المختلفة فى دراسة التنظيم، وقد تم نشرها فى حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية بجامعة قطر عام ١٩٨٥، بالإضافة إلى إعداد دراسة أخرى عن الحاسب الآلى وأثره فى التنظيم الاجتماعى للجامعة، وقد تم نشرها فى المؤتمر الدولى السادس عشر للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية الذى انعقد فى القاهرة عام ١٩٩١م. وأخيرا، قمت بإعداد دراسة بعنوان (كفاءة التنظيمات فى ضوء المداخل النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم. وقد تم عرض ومناقشة هذه الدراسة فى المؤتمر السنوى الخاص لخدمة المجتمع وتنمية البيئة الذى نظمته كلية الآداب بجامعة بنى سويف تحت عنوان «الاتجاهات المعاصرة للعلوم الإنسانية» خلال يومى ١٨ - ١٩ إبريل ٢٠٠٦.

وقد تزايد اهتمامى بدراسة التنظيم حاليا - بعد عملى فى جامعة القاهرة فرع بنى سويف - حيث أقوم بتدريس بعض المواد مثل علم اجتماع التنظيم وإدارة المؤسسات الاجتماعية وعلم الاجتماع الصناعى لطلاب قسم الاجتماع، بالاضافة إلى تدريس مادة الإدارة والتنظيم لطلاب قسم الوثائق والمكتبات.

وهذا الكتاب المتواضع لا يخرج عن كونه مدخلا لدراسة ميدان علم اجتماع التنظيم. ويتضمن هذا الكتاب مقدمة وسبعة فصول أساسية، يتناول الفصل الأول التعريف بعلم اجتماع التنظيم، من خلال التعرف على نشأة هذا الميدان، وأهم موضوعات الدراسة فيه، وعلاقة هذا الميدان ببعض ميادين علم الاجتماع ذات الصلة الوثيقة بعلم اجتماع التنظيم مثل علم الاجتماع الصناعى وعلم الاجتماع المهنى. كما يوضح هذا الفصل مفهوم التنظيم، ويعرض لبعض المحاولات التى قام بها العلماء لتنميط أو تصنيف التنظيمات، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع بالنسبة لتحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات. وأخيرا يعرض هذا الفصل لمستويات التحليل فى دراسة التنظيم.

ويتناول الفصل الثانى موضوع التنظيم البيروقراطى، حيث يوضح هذا الفصل مفهوم البيروقراطية، وخصائص النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى، والجوانب الرسمية وغير الرسمية لهذا التنظيم.

ويدور الفصل الثالث حول موضوع إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية؛ فيتناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسات الاجتماعية، والتعرف على الوحدات أو المستويات التنظيمية التى يتشكل منها البناء أو الهيكل التنظيمى للمؤسسة الاجتماعية، وهى: الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان. وذلك مع التعرف على بناء ووظائف هذه الوحدات التنظيمية. بالإضافة إلى التعرف على بعض أنواع الاتحادات التى تعمل على رفع مستوى العمل الاجتماعى.

إما الفصل الرابع فيتناول موضوع السلوك التنظيمى، ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الطابع السلوكى للتنظيم. ويوضح مفهوم السلوك التنظيمى، ومدى إسهام العلوم الاجتماعية فى فهم هذا السلوك. ثم يعرض هذا الفصل لبعض الظواهر والعمليات التنظيمية مثل القيادة التنظيمية، ومشكلة القوة داخل التنظيم، وعملية الاتصالات، وأخيرا حوافز العمل داخل التنظيم.

ويتضمن الفصل الخامس استعراضا نقديا لأهم المداخل النظرية المعاصرة فى دراسة التنظيم - ويبدأ هذا الفصل بعرض لأهم المداخل النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم، حيث يعرض لنظرية الإدارة العلمية، والنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى،

ومدخل العلاقات الإنسانية، ومدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، ومدخل النسق الاجتماعى الفنى، ومدخل نظرية صنع القرار، والنظرية النسائية، ونظرية التوافق. ثم يعرض هذا الفصل لمدخل ما بعد الحداثة. وأخيرا يوضح أهمية النظرة التعددية الكونية فى تحليل التنظيمات. وفى ضوء هذه الاستراتيجية يحاول هذا الفصل استكشاف نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصرى.

ويتناول الفصل السادس موضوع التحول فى نظرية التنظيم، فيتضمن استعراضا نقديا لبعض الاتجاهات النظرية التقليدية والحديثة فى دراسة التنظيم، والتى تم اختيارها على أساس ما تثيره من قضايا نظرية هامة، يمكن من خلالها التعمق فى فهم أبعاد نظرية التنظيم، وإدراك النمو أو التطور الذى حدث فى هذه النظرية.

أما الفصل السابع والأخير، فيعرض لبعض الدراسات التطبيقية فى علم اجتماع التنظيم، والتى تكشف عن أن نظرية التنظيم على درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التى تجرى فى مختلف التنظيمات مثل التنظيمات الصناعية، والجامعة، وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة.

وأرجو أن يحقق نشر هذا الكتاب دعما للمكتبة العربية بجهد جديد يضاف إلى تلك الجهود الرائدة السابقة التى بدأت منذ أكثر من عشرين عاما، ومنذ أن نشر المرحوم الأستاذ الدكتور محمد على محمد مؤلفه «علم اجتماع التنظيم» عام ١٩٧٢، ثم نشر الأستاذ الدكتور السيد الحسينى مؤلفه «النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم» عام ١٩٧٥، كما نشر الأستاذ الدكتور عبدالله محمد عبد الرحمن مؤلفه «علم اجتماع التنظيم» عام ١٩٨٧، وأخيرا نشر الأستاذ الدكتور على عبد الرازق جلبى مؤلفه «علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق» عام ١٩٨٩.

وفى ختام هذه المقدمة أرجو أن يحقق هذا الكتاب المتواضع هدفه العلمى بالنسبة للمهتمين بدراسة ميدان علم اجتماع التنظيم، أو إدارة المؤسسات الاجتماعية، أو الدارسين للإدارة والتنظيم بوجه عام.

والله ولى التوفيق.

أ.د. طلعت إبراهيم لطفى

بنى سويف – مايو ٢٠٠٦

الفصل الأول

تعريف بعلم اجتماع التنظيم

أولا: نشأة علم اجتماع التنظيم

ثانيا: علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع

ثالثا: مفهوم التنظيم

رابعا: تنميط التنظيمات

خامسا: مستويات التحليل فى دراسة التنظيم

الفصل الأول
تعريف بعلم اجتماع التنظيم

أولا: نشأة علم اجتماع التنظيم

الواقع أن علم اجتماع التنظيم Sociology of organization قد ارتبط فى نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعى. ففى عام ١٩٤٤ استكمل «إلتون مايو» E.Mayo وزملاؤه دراساتهم التى قاموا بإجرائها فى عدة تنظيمات صناعية وهى: مصنع النسيج بالقرب من ڤيلادلڤيا، ومصانع الطائرات فى جنوب كاليفورنيا، ومصنع المعادن، ومصانع «هاوثورن» Hawthorne لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة «ويسترن إلكتريك» ..Western Electric Co الموجودة فى مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة.

وبعد استكمال هذه الدراسات السالفة الذكر، بدأ العلماء فى تطبيق نتائج دراستهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات، والنقابات، والمصالح الحكومية، والسجون، والمكتبات العامة، والمناجم، وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة. وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم على الأساس الذى سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعى[1].

ومن العوامل التى ساعدت على نشأة علم اجتماع التنظيم، اتساع نطاق النمو التنظيمى فى العصر الحديث، الذى يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات، مما جعل «روبرت بريثيوس» R. Presthus يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمى[2]. فعلى الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين فى مصر والصين، إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها فى المجتمع الحديث، وأصبحت أكبر حجما، وأكثر تعقيدا، وأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية. وتشير كثرة المسميات

---

(١) Dillert c. Miller & William H. Form, Industrial Sociology: Work in Orgnizational Life, N. Y: Harper & Row, Pulishers, Sociology 1980, PP. 6-7.

(٢) R.presthus, The Organizational Society, N. Y. : St. Martin's press, 1978.

والمصطلحات التى تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم - مثل البيروقراطية، والمؤسسة، والمنظمة، والهيئة - إلى غلبة الطابع التنظيمى الذى يعد أبرز سمات العصر الحديث[1].

وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح فى الحياة الاجتماعية، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته. وفى هذا الصدد، يذكر «بريثيوس» أن الإنسان أصبح يعيش حاليا داخل أكبر تنظيم وهو الدولة، وقد ولدنا فى التنظيمات، ونتكلم عن طريقها، ونقضى معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، ونقضى كثيرا من أوقات فراغنا وعبادتنا داخل تنظيمات محددة، وأخيرا قد تنتهى حياة الإنسان فى أحد هذه التنظيمات[2].

ونجد أن كثيرا من التغيرات التى تحدث داخل التنظيمات تؤدى إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مما يتطلب دراسة التغير التنظيمى والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه. وقد أدرك علماء الاجتماع أنه بدون فهم التنظيمات وما يحدث بداخلها، والنتائج المترتبة على الحياة الاجتماعية المعاصرة ومشكلاتها[3].

ونتيجة لتراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة واتساع نطاق النمو التنظيمى، وفاعلية الدور الذى يؤديه التنظيم فى الحياة الاجتماعية، والتغيرات التى تحدث داخل التنظيمات، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية، لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة فى علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد كان لكتاب «أميتاى إتزيونى» A. Etzioni الذى أطلق عليه (التنظيمات الحديثة) Modern organization الفضل فى إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة فى علم الاجتماع لدراسة التنظيمات[4].

---

(١) السيد الحسينى، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٥، ص٥ .

(٢) R. presthus, OP. cit., p. 59.

(٣) E. Chow & W. Hemple, Teaching Sociology of Complex Organizations: An Experiential Approach, Teaching Sociology, 1988, 16:8 - 13.

(٤) محمد على محمد، مجتمع المصنع: دراسة فى علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩، ص ٤٦٢ - ٤٦٣.

ويهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية فى دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة. ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة فى علم الاجتماع، ومن أهمية التنظيمات كمواقع استراتيجية أو مجتمعات صغيرة، يمكن اختبار هذه النظريات فى نطاقها. وتستند دراسات هذا الميدان أساسا على الأسس النظرية التى قدمها عالم الاجتماع الألمانى «ماكس ڤيبر» M. Weber فى دراسته للبيروقراطية، والتحليلات الاجتماعية للقوة والسلطة فى المجتمع، وكافة التعديلات التى أدخلت على نموذجه المثالى للبيروقراطية.

ثانيا: علاقة علم اجتماع التنظيم ببعض ميادين علم الاجتماع

أصبح من المألوف أن يدرج ضمن دراسات علم اجتماع التنظيم بعض الدراسات التى تنتمى إلى بعض ميادين الدراسة فى علم الاجتماع مثل علم الاجتماع الصناعى، وعلم الاجتماع المهنى، وكافة الدراسات التى تتناول تنظيمات سياسية أو ثقافية أو إدارية. ويحاول هذا الميدان أن يوسع من الأطر التصورية المستخدمة فيه من خلال الالتقاء بين علوم الاقتصاد، والسياسة، وعلم النفس، والإدارة. أي أن هذا الميدان يحاول تطوير ما يسمى بمدخل العلم الاجتماعى[1].

وعلى الرغم من أن ميدان علم اجتماع التنظيم يعتبر من الميادين المستقلة نسبيا فى علم الاجتماع إلا أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وغيره من ميادين الدراسة فى علم الاجتماع، وخاصة ميدانى علم الاجتماع الصناعى وعلم الاجتماع المهنى. وقد أدى هذا التقارب إلى أن قامت الجمعية الدولية لعلم الاجتماع بوضع هذه الميادين الثلاثة وثيقة الصلة بعضها ببعض تحت عنوان (العمل والتنظيمات)، كما نجد أن هناك اتجاها قويا بأن تضم هذه الميادين الثلاثة تحت عنوان علم اجتماع التنظيم[2].

---

(١) محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩، ص ٤٦٢ - ٤٦٣.

(٢) D. C. Miller & W. H. Form, OP. Cit., p.7.

ولا شك أن هناك تداخلا واضحا بين ميدانى علم الاجتماع الصناعى وعلم اجتماع التنظيم. ويبدو هذا التداخل من خلال بعض التعريفات التى وضعها العلماء لعلم الاجتماع الصناعى، وعلم سبيل المثال نجد «سميث» J. H. Smith[1] يعرف علم الاجتماع الصناعى. بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلى. ونلاحظ أن هذا التعريف يجعل ميدان علم الاجتماع الصناعى أكثر شمولا واتساعا، بحيث يشمل دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جميع التنظيمات الصناعية وغير الصناعية. كما يرى بعض العلماء - مثل «اتزيونى» A. Etzioni - أنه يمكن اعتبار علم الاجتماع الصناعى فرعا من علم اجتماع التنظيم، وذلك على اعتبار أن النظرية التنظيمية على درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التى تجرى على التنظيمات الصناعية[2].

وعلى الرغم من صعوبة الفصل بين ميدانى علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعى، يرى العالمان «ميللر» D. C. Miller و «فورم» W. H. Form أن علماء اجتماع التنظيم كانوا يوجهون أكثر اهتمامهم نحو دراسة بعض أنماط من التنظيمات مثل المصانع، والبنوك، والتنظيمات التى تحقق منفعة عامة. ومن الناحية التاريخية، نجد أن علماء الاجتماع الصناعى كانوا يهتمون بدراسة الأبنية الداخلية لتنظيمات العمل والعمليات الاجتماعية التى تحدث فى هذه الأبنية بينما نجد علماء اجتماع التنظيم يهتمون بإجراء الدراسة المقارنة للتنظيمات الرسمية،[3] وذلك بهدف التعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل. إلا أنه لا يزال هناك خلاف حول مدى قدرة المداخل النظرية المختلفة فى دراسة التنظيم على تقديم إطار يصلح للتحليل التنظيمى المقارن يشمل تنظيمات العمل وغيرها[4].

(١) J. H. Smith, The University Teaching Of Social Sciences: Industrial Sociology, Unesco, Paris, 1961, P. 31.

(٢) S. R. Porker et al., The Sociology of Industry, London: George Allen & Unwin L T D, 1975, P. 18.

(٣) D. C. Miller & W. H. Form, OP. Cit., p. 7.

(٤) باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعى، ترجمة محمد على محمد، وآخرون، الاسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٧٢، ص١٠٥ .

وكذلك نجد أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع المهنى Occupational Sociology مما جعل الجمعية الامريكية لعلم الاجتماع The American Sociological Association تخصص قسما مستقلا للتنظيمات والمهن[1]. وقد يكون هذا التداخل ناجما عن أن علم الاجتماع المهنى يشكل كما يرى العالمان «نوسو» S. Nose و «فورم» W. H. Form مجالا فرعيا مستقلا داخل علم الاجتماع الصناعى. ويهتم علم الاجتماع المهنى بدراسة خمسة موضوعات أساسية هى: دراسة المهن الفردية، ودراسة البناء المهنى، ودراسة العلاقة بين المهن الفردية أو البناء المهنى وبين الجوانب العامة للبناء الاجتماعى، ودراسة العلاقة بين العمل وبين بعض الظواهر الاجتماعية مثل وقت الفراغ والتقاعد والبطالة، وأخيرا دراسة احدى المهن لإلقاء الضوء على احدى مشكلات المجتمع[2].

وعلى الرغم من هذا الارتباط الواضح بين علم الاجتماع المهنى وبين علم الاجتماع الصناعى إلا أنه يمكن النظر إلى ميدان علم الاجتماع المهنى على اعتبار أنه يمثل ميدانا مستقلا عن البحث فى علم الاجتماع الصناعى. ويتحدد محور اهتمام علم الاجتماع المهنى بدراسة العمل كظاهرة اجتماعية تنتشر فى كافة المجتمعات الإنسانية البسيطة والمركبة، ولا يقتصر على دراسة العمل فى المجتمع الصناعى فقط. ذلك أن علم الاجتماع المهنى يهتم بدراسة عدد كبير من المهن التى لا يتضمنها المجال الصناعى مثل مهنة الأطباء والمدرسين وعمال الزراعة.

كما يرتبط علم الاجتماع المهنى بدراسات علم اجتماع التنظيم، حيث تتجسد تنظيمات العمل فى شكل التنظيمات البيروقراطية التى أصبحت من أهم موضوعات الدراسة فى علم اجتماع التنظيم، إلا أن تركيز عالم الاجتماع المهنى يتحدد فى النظر إلى الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنسق الاجتماعى العام.

---

(١) D. C Miller & W. H. Form, OP cit., P. 7.

(٢) S. Noso & W. H. Form, Man, Work and Society OP. Cit. New York: Basic Books, 1962, P. 3.

ويهتم عالم اجتماع التنظيم بالأسلوب الذى تترابط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمى للبناء الاجتماعى والعمل على تحقيق التكيف بين الأهداف المتغيرة وظواهر الصراع التى قد تنشأ خلال مرحلة التكيف للأوضاع الجديدة[1].

وفى ضوء ما سبق، يمكن القول بأنه يمكن اعتبار علم اجتماع التنظيم أحد الميادين المستقلة نسبيا فى علم الاجتماع، وذلك على الرغم من وجود الارتباط الواضح والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وبين غيره من ميادين الدراسة فى علم الاجتماع، وخاصة ميدانى علم الاجتماع الصناعى وعلم الاجتماع المهنى.

ثالثا: مفهوم التنظيم

على الرغم من أن العالم الأمريكى «تشارلز كولى» (C. Cooley) كان أول من استخدم مفهوم الجماعة الأولية Primary group فى كتابة عن (التنظيم الاجتماعى) Social Organization الذى أصدره عام ١٩٠٩ إلا أن «كولى» لم يقم بصياغة مفهوم الجماعة الثانوية Secondary group وقد ذكر القليل حول هذا المفهوم. ومن ثم قام علماء الاجتماع بصياغة مفهومات أخرى تناسب طبيعة الجماعة الثانوية، منها مفهوما التنظيم Organization والبيروقراطية Bureaucracy[2].

وقد تختلف مسميات التنظيم، لكن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح (البيروقراطية) للإشارة إلى المعنى الذى يقصد بمصطلح (التنظيم)، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل (المؤسسة) أو (المنظمة)، ولكنها تشير أيضا إلى المعنى الذى يتضمنه مصطلحا «التنظيم» و «البيروقراطية»[3].

وقد تشير كثرة المسميات والمصطلحات التى تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم، إلى غلبة الطابع التنظيمى الذى يعد من أبرز سمات العصر الحديث، فقد انتشرت التنظيمات داخل المجتمعات الحديثة، حتى ليخيل إلى المرء أن هذا العصر قد أصبح عصر التنظيمات[4].

---

(١) كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهنى: مدخل نظرى، القاهرة، مكتبة الشرق، ١٩٨٠، ص٧٢ - ٧٢.

(٢) Bernard Philips, Socilogy: From Concepts to Practice, MC Graw-Hill Bllk C.., 1979, P. 333.

(٣) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص٩.

(٤) المرجع نفسه، ص٥.

ونجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم. وفى هذا الصدد، يعرف «أميتاى إتزيونى» A. Etzioni التنظيم بأنه «وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين». ويرى «إتزيونى» أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم[1].

ويتشابه التعريف السابق مع تعريف «تالكوت بارسونز» T. Parsons للتنظيمات على اعتبار أنها «وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائى معين لكى تحقق أهدافا محددة»[2].

وقد انطلق «بارسونز» من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل فى اطار نسق اجتماعى أكبر وأشمل كالمجتمع. على أن «بارسونز» لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود اجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف. أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع[3]، ويتشابه تعريف كل من «إتزيونى» و «بارسونز» للتنظيم مع تعريف «ميتشيل ريد» Michael I. Reed للتنظيمات على اعتبار أنها «وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة»[4].

كما تتشابه هذه التعريفات السابقة لمفهوم التنظيم مع تعريف «روبرت فورد» Robert Ford وزملائه للتنظيم على اعتبار أنه «جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين». ويرى «فورد» وزملاؤه أن مثل هذا التعريف يثير ثلاثة تساؤلات هامة، هى: من هى الجماعة الإنسانية التى تشكل التنظيم؟ وكيف ولماذا

---

(١) Amitai Etzioni, Modern Organization, N. J: Englewood Cliffes, Prentice Hall, 1964, P. 3.

(٢) Talcott Parsons, Structre and Process in Modern Societies, Glencoe I I I: The Parsons Free Press, 1960, P. 17.

(٣) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص ٧٣ - ٧٤ .

(٤) Michael I. Reed, The Sociology Of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects, N. Y: Harvester Wheatsheaf, 1992, PP. 75 - 76.

اتصل أعضاء هذه الجماعة ببعضهم البعض؟ وما الهدف الذى يرغبون فى تحقيقه؟ ويعتقد «فورد» وزملاؤه أن الإجابة على هذه التساؤلات الثلاثة تكشف عن أهم العناصر الذى يتضمنها التنظيم[1].

ويميز «زاندن» .W. V. Zandenit . بين التنظيمات الرسمية وبين غيرها من أنماط الجماعات الاجتماعية على أساس أن التنظيمات الرسمية هى نمط من أنماط الجماعات الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعى أو الشعور بالنوع، أى شعور الأفراد بأن هناك آخرين يشتركون معهم فى بعض الصفات أو الخصائص، كما تتميز بوجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، بمعنى وجود تأثيرات متبادلة بين أعضاء التنظيم تشمل المشاعر والاتجاهات والأفعال. بالإضافة إلى تركز الأفراد حول هدف معين، إذ تظهر التنظيمات الرسمية عندما ينشىء الأفراد عن عمد وحدة اجتماعية لتحقيق أهداف محددة. ومن أمثلة هذه التنظيمات الرسمية المصانع، والبنوك، والمصالح الحكومية، والجامعات، والمستشفيات، والمكتبات العامة، والتنظيمات العسكرية والسجون.

أما الجماعات الاجتماعية، فهى جماعات يتميز أعضاؤها بالوعى أو الشعور بالنوع، مع وجود تفاعل اجتماعى بين الأعضاء. إلا أن هؤلاء الأعضاء لا يتركزون حول هدف معين. ومن أمثلة هذه الجماعات الاجتماعية جماعات اللعب، والصداقة، والقرابة، وجماعات الجوار، والزمر الإجتماعية[2].

ويتضح مما ذهب إليه «زاندن» أن التركز حول هدف معين هو العامل الأساسى الذى يميز بين الجماعة الاجتماعية والتنظيم الرسمى، بمعنى أنه قد تتحول الجماعة الاجتماعية إلى تنظيم رسمى إذا تركز أعضاء الجماعة حول هدف معين، ونظموا أنفسهم بطريقة مقصودة لتحقيق هذا الهدف. كما يتضح أن كل تنظيم رسمى يعتبر بمثابة جماعة اجتماعية، إلا أن العكس غير صحيح.

(١) Robert C. Ford et al., Organizational Theory: An Integrative Approach, N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1988, P. 40.

(٢) James w. Vander Zanden, Sociology, N. Y. : John Wiley & Sons, 1979, PP. 561 - 461.

ونجد أن أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل، والقوة، وتحديد مسئوليات الاتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية، ونلاحظ أن هذه الخصائص التى تميز التنظيمات لم تظهر تلقائيا فى سياق التفاعل الاجتماعى، وإنما تم تحديدها بطريقة عمدية. أي أن خصائص التنظيم قد تجددت بصورة رسمية، ولذلك يستخدم مصطلح التنظيم الرسمى للإشارة إلى هذا النوع من التنظيم. ومن ثم يكون التأسيس الرسمى لتحقيق هدف محدد هو المعيار الذى يميز دراستنا للتنظيمات عن دراسة التنظيم الاجتماعى بوجه عام(١).

وعلى الرغم من أن التنظيم يرتكز على أسس رسمية، إلا أن ذلك لا يعنى أن كافة الأنشطة وأنماط التفاعل بين أعضاء التنظيم تطابق بدقة تامة خريطة التنظيم الرسمى إذ تتضمن التنظيمات فى الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، وتمتلئ بالأبنية غير الرسمية التى تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه التنظيمات.

وقد اختلف العلماء حول مفهوم التنظيم تبعا لتأثر كل منهم بالنظريات الكلاسيكية فى التنظيم، أو بالاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم. فنجد أن العلماء الذين تأثروا بالنظريات الكلاسيكية، يميلون إلى جعل مفهوم التنظيم يدور حول التنظيم الرسمى وما يتعلق به من مسئوليات، وسلطان واختصاصات وغير ذلك. وفى هذا الصدد، نجد أن «فيبر» يعنى بمفهوم التنظيم، النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى سنتحدث عن أهم خصائصه فيما بعد. ويذكر «نيومان» (W. Newman) أن التنظيم «عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه فى وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف»(٢). وينظر «دركر» (P. Drucker) إلى التنظيم على أنه «عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن

(١) محمد على محمد، المرجع السابق، ص٣١ - ٣٧.

(٢) William Newman, Adminstrative Action, N. Y: Prentice - Hall, 1951, P. 123.

إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف فى هيكل تنظيمى، وأخيرًا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف»[1].

أما العلماء الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم فنجد أنهم قد اتجهوا نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك وما يتصل بها من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والتنافس والصراع. فالتنظيم من وجهة نظر «بارنارد» (C. Barnard) هو نظام للتعاون، يظهر فى الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون فى المساهمة بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة»[2].

رابعا: تنميط التنظيمات

يقصد بالتنميط Typology، التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير. وقد يستخدم هذا المنهج فى تصنيف العناصر الثقافية، أو الجماعات الإنسانية، أو المجتمعات المحلية[3].

وترجع أهمية تنميط التنظيمات إلى أنها تساعد على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات، تلك الدراسة التى تساعد على التعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف بين التنظيمات التى يتم المقارنة بينها، بالإضافة إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى هذا التماثل أو الاختلاف[4]. وتعتبر هذه الدراسة بمثابة الأساس الذى ينهض عليه صياغة التعميمات العملية، ونمو نظرية التنظيم.

وقد حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المحكات المختلفة مثل: حجم التنظيمات، وأهدافها،[5] ووظائف التنظيمات، والتكنولوجيا، وبناء

---

(١) Peter Drucker, The Practice of Management, N. Y. : Harper and Brothers, 1954. P. 344.

(٢) Chester I, Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1960. P. 81.

(٣) محمد عاطف غيث وآخرون، المرجع السابق، ص ٤٩١.

(٤) على السلمى، تطور الفكر التنظيمى، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥، ص٢٩٦.

(٥) R. C. Ford et al., OP. Cit., P. 6.

التنظيم[1]، والمستفيد الأول من أنشطة التنظيم، ودرجة القوة والضبط التنظيمى، وأساس الانتماء إلى التنظيم، أو على أساس علاقات الامتثال Compliance relations[2]

كما ميز «سلفرمان» D. Silverman[3] بين ثلاثة أنواع من التنميطات: أولها يقوم على أساس مدخلات البيئة Environment - Input Typologies، وهى التنميطات التى توضح تأثير البيئة على التنظيم، ويقوم الثانى على أساس مخرجات البيئة Environment - Outout Typologies، وهى التنميطات التى توضح تأثير التنظيم على البيئة، أما النوع الثالث، فيقوم على أساس العوامل التنظيمية الداخلية.

Typologies based on Intra - organizational Factors.

وسوف نعرض فيما يلى لأربعة أنواع من التنميطات التى تم اختيارها على أساس أهميتها وفائدتها بالنسبة لتحليل التنظيمات واجراء الدراسات المقارنة. فقد حاولت هذه التنميطات الوصول إلى تعميمات تتعلق بجميع التنظيمات، وساعدت على فهم كافة التنظيمات عن طريق تصنيفها.

(أ) تنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال:

وفى هذا الصدد، نجد أن «إتزيونى» A. Etzioni قد وضع نموذجا لتنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال Compliance أى على أساس الطريقة التى يتصرف بها أعضاء المستوى التنظيمى الأدنى فى مواجهة السلطة داخل التنظيم.

ويرى إتزيونى أن هناك ثلاثة أنماط من السلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الامتثال، فهناك نمط السلطة القهرية الذى يستخدم العقاب البدنى ويقابله نمط الامتثال الاغترابى، وهناك نمط السلطة الذى يستخدم المكافآت ويقابله نمط الامتثال الحسابى أو النفعى، وأخيرا هناك نمط السلطة الذى يستخدم الاقناع والمكافآت الرمزية ويقابله نمط الامتثال

(1) J. E. Eldridge & A. D. Crombie, A Socilolgy of Organizations, London: George Allen & unwin L T D, 1974, PP. 38 - 47.

(2) J. E. Haass & T. E. Drabek, Complex Organizations: A Sociological Perspective, New York: Macmillan P ublishig Co., Inc., 1973, PP. 363 - 366.

(3) David Silverman, The Theory of organizations:, A Sociological Framework, London: Heineman, 1978, PP. 14 - 23.

الأخلاقى[1]. وهذه الأشكال الثلاثة من علاقات الامتثال هى الأشكال الشائعة التى يتكرر حدوثها من الناحية العملية بالنسبة لغيرها من علاقات الامتثال.

وفى ضوء ما سبق، قام «إتزيونى» بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالى:

١ - التنظيمات القهرية أو الملزمة Coercive organizations: وهى تلك التنظيمات التى تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية.

٢ - التنظيمات النفعية Utilitarian organizations: وهى تلك التنظيمات التى يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية، والجامعات.

٣ - التنظيمات الاختيارية Voluntary organizations: وهى تلك التنظيمات التى يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات، النوادى، ودور العبادة. ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع فى مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية، وذلك نظرا لأن العضوية فى هذه التنظيمات لا تعتبر إجبارية تماما، كما أنها لا تعتبر اختيارية تماما[2].

إن هذه الأنماط الثلاثة من التنظيمات لا توجد دائما مستقلة عن بعضها البعض. فقد يجمع تنظيم معين بين أكثر من نمط من هذه الأنماط التنظيمية السالفة الذكر.

(ب) تنميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

قام P. M. Blau «بلاو» W. R. Scott و «سكوت» بوضع تنميط للتنظيمات على أساس سؤال بسيط مؤداه «من المستفيد؟» أي من المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية؟ وطبقا للإجابة على هذا السؤال السابق، تم تصنيف التنظيمات إلى أربعة أنماط من التنظيمات على النحو التالى:

---

(١) Robert C. Ford et el., OP. Cit., PP. 449 - 450.

(٢) J. E. T. Eldridge & A. D. Crombie, OP. Cit., PP. 45 - 46.

١ - تنظيمات المنفعة المتبادلة: وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم الأعضاء، ومن أمثلة هذه التنظيمات: الأحزاب السياسية، والاتحادات، والنوادى، والهيئات المهنية، والتنظيمات الدينية. ونجد أن المشكلة الأساسية التى تواجه هذه التنظيمات، هى مشكلة ضبط سلوك الأعضاء داخل هذه التنظيمات، التى تعتبر العضوية فيها اختيارية.

٢ - تنظيمات العمل: وفيها يكون المستفيد الأول هم الملاك، ومن أمثلة هذه التنظيمات، المصانع، والبنوك، وشركات التأمين. ونجد أن أهم المشكلات التى تواجه مثل هذه التنظيمات تتمثل فى كيفية تحقيق الأرباح عن طريق الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

٣ - تنظيمات الخدمة: وفيها يكون المستفيد الأول هم العملاء، ومن أمثلتها، المستشفيات، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية، والمدارس. ومن المشكلات الأساسية فى هذه التنظيمات مشكلة رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين فى هذه التنظيمات حتى يمكنهم الارتفاع بمستوى الرعاية التى تقدم للعملاء.

٤ - تنظيمات المصلحة العامة: وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو الجمهور بوجه عام، ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية، وتنظيمات الشرطة والإطفاء. ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعمل تحت رقابة الجمهور، لذلك يجب أن تعمل على رفع كفاءتها حتى يمكنها إشباع احتياجات الجمهور[١].

ومن أوجه النقد التى يمكن أن يتعرض لها هذا التنميط السابق، أنه قد يكون من الصعب تحديد المستفيد الأول أو الأساسى من الأنشطة التى يؤديها التنظيم. لذلك قد يصعب أحيانا استخدام مثل هذا التنميط.

(جـ) تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

ومن أهم العلماء الذين حاولوا تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة فيها «جوان ودوارد Joan Woodwrd و «روبرت بلونر» Robert Blauner و «جيمس تومبسون» James Thompson.

(١) Peter M. Blau & W. R. Scott, Formal Organizations, San Francisco: Chandler Publishing Co., 1962, PP. 45 - 58.

وعلى سبيل المثال، قامت «وودوارد» بدراسة لمائة مصنع من المصانع البريطانية، ثم قامت بتنميط هذه التنظيمات الصناعية على أساس درجة التعقيد فى التكنولوجيا المستخدمة فيها إلى ثلاثة أنماط على النحو التالى:

١ - التنظيمات الصناعية التى تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الانتاج بالوحدة، ويكون قليلا من حيث الكمية.

٢ - التنظيمات التى تستخدم عمليات الإنتاج الكبير: ونجد أن مثل هذه التنظيمات تعتمد على خطوط التجميع Assembly lines لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الإنتاجية، مثل التليفزيون والسيارات.

٣ - التنظيمات الصناعية التى تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد: وفى هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة، مثل التنظيمات التى تعمل فى صناعة تكرير البترول.

وقد درست «وود وارد» العلاقة بين نمط التكنولوجيا وعمليات الإنتاج وبين البناء التنظيمى، فتبين أنه كلما زادت درجة التعقيد الفنى داخل التنظيمات الصناعية، زاد عدد المستويات الإشرافية، وانخفضت تكلفة العمل. وفى التنظيمات التى تستخدم الإنتاج الكبير يتسع نطاق الإشراف - أى يزداد عدد المرءوسين - بالمقارنة بالتنظيمات الأخرى التى تستخدم الإنتاج بالوحدة أو الإنتاج المستمر(١).

وعلى الرغم من أن «وود وارد» قد كشفت عن أن التكنولوجيا والطرق الفنية فى الإنتاج تعتبر من المحددات الأساسية للبناء التنظيمى، إلا أنه مما يؤخذ على ذلك التنميط الذى قامت به أنه يعتبر ضيقا من حيث المجال، نظرا لأنه يقتصر على تنميط التنظيمات الصناعية فقط دون غيرها من التنظيمات الأخرى غير الصناعية. وهناك بعض الدلائل التى تشير إلى أن النتائج التى توصلت إليها «وود وارد» ليست صحيحة فى جميع الثقافات(٢).

---

(١) Robert C. Ford, OP. Cit., PP. 382 - 383.

(٢) R. M. March & H. Mannarie, Technology and Size as Determinants of the Organizational Structur e of Japanese Factories", Administrative Science Quarterly 26, (March 1981) PP. 47 - 49.

(د) تنميط التنظيمات على أساس وظائفها:

تأثر بعض المهتمين بشئون التنظيم بالتحليل البنائى الوظيفى، وما أطلق على «بارسونز» T. Parsons الشروط أو المتطلبات الوظيفية Functional requisites فقد ذهب «بارسونز» إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء. وهذه المتطلبات هى: المواءمة adaptation وتحقيق الهدف gool - attainment والتكامل integration، والكمون أو ضبط أو خفض التوتر Latency وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه[1].

وفى ضوء المتطلبات الوظيفية السالفة الذكر، حاول بعض العلماء تنميط التنظيمات على أساس وظائفها. فشكل التنظيم تتم رؤيته كما يحدده الدور الذى يلعبه بالنسبة للنسق الاجتماعى ككل أكثر مما تحدده أهداف أعضائه. وإذا أمكن تحديد حاجات النسق التى يشبعها (التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، ضبط أو خفض التوتر)، فإنه يمكن التنبؤ باستجابة التنظيم[2] وعلى ذلك يمكن تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها إلى أربعة أنماط على النحو التالى:

١ - التنظيمات التى تهدف إلى تحقيق التكيف: ومن أمثلتها تنظيمات العمل.

٢ - التنظيمات التى تواجه متطلب تحقيق الهدف: ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية.

٣ - التنظيمات التى تهدف إلى التكامل: ومن أمثلتها، المستشفيات.

٤ - التنظيمات التى تهدف إلى ضبط أو حفظ التوتر ومن أمثلتها، التنظيمات الدينية التى تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية[3].

خامسا: مستويات التحليل فى دراسة التنظيم

يقوم علماء الاجتماع بتحليل الحياة الاجتماعية على ثلاثة مستويات. ونجد أن المستوى الأول هو مستوى تحليل العلاقات الشخصية، حيث يتم تحليل العلاقات

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص ٧٤ - ٧٥ .

(٢) دافيد سيلفرمان، الإطار السوسيولوجى لنظرية التنظيم، ترجمة عادل مختار الهوارى، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠، ص ٢٢ - ٢٣.

(٣) J. E. Hass & T. E. Drabek, OP. Cit., PP. 363 - 364.

الاجتماعية بين شخصين أو أكثر، مثل تحليل العلاقة بين القائد والأتباع، أو بين الأستاذ والطلاب. أما المستوى الثانى من التحليل فيتم على مستوى الجماعة، مثل تحليل العلاقة بين أعضاء جماعة الأصدقاء، أو تحليل العلاقة بين الإدارة والعمل. وأخيرا قد يتم التحليل على المستوى المجتمعى Societal level، حيث يتم تحليل المجتمع ككل [١].

ونجد أن هناك عدة مستويات للتحليل فى دراسة التنظيم. فكل من العاملين داخل التنظيم يكون عادة جزءا من جماعة عمل أو وحدة تنظيمية صغيرة. وهذه الجماعة أو الوحدة تكون جزءا من جماعة أو وحدة تنظيمية أكبر. ومن مجموع هذه الجماعات أو الوحدات التنظيمية المختلفة يتكون التنظيم ككل. كما نجد أن التنظيم لا يوجد فى فراغ، بل يحيط به مجتمع محلى أو بيئة محددة تمثل جزءا من المجتمع ككل أو البيئة العامة.

وعادة يتم التحليل التنظيمى على مستويين: أحدهما مستوى تحليل الوحدات الصغرى Micro. وفى هذا المستوى يتم تحليل العلاقات بين أعضاء جماعات العمل داخل التنظيم، ودراسة السلوك التنظيمى. كما قد يتم التحليل التنظيمى على مستوى الوحدات الكبرى Macro، وفى هذا المستوى تتم دراسة التنظيم ككل، أو دراسة العلاقات بين التنظيمات المختلفة، أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع [٢].

ويذكر العالمان «ميللر» D. C Miller و«فورم» W. H. Form [٣] أن هناك أربعة مستويات للتحليل فى دراسة التنظيم تتدرج من المجرد abstract إلى المحسوس Concrete على النحو التالى:

(أ) دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلى بوجه عام، أى تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به.

---

(١) Leonard Broom et al., Sociology: AText with Adapted Readings, N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1981, PP. 8 - 10.

(٢) Robert C. Ford et., al., OP. Cit, PP. 4 - 5.

(٣) D. C. Miller & W. H Form, OP. Cit, P. 16.

(ب) دراسة النسق الاجتماعى الذى يميز التنظيم ككل، وقد تتطلب هذه الدراسة التعرف على أشكال أو صور التنظيم الرسمى وغير الرسمى، والتفاعل بينهما.

(جـ) دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم.

(د) وأخيرا دراسة الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحددة ويشغلون المراكز المختلفة.

ويفضل العالمان «ميللر» و«فورم» البدء بدراسة الأبنية الاجتماعية أو الوحدات الكبرى، ثم الانتقال إلى دراسة الوحدات البنائية الأصغر، أى أنهما يفضلان البدء بدراسة وتحليل التنظيم الاجتماعى ككل، ثم الانتقال إلى دراسة أنماط التفاعل الاجتماعى والعلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين داخل التنظيم. وعلى الرغم من وجود أربعة مستويات للتحليل فى دراسة التنظيم، إلا أن هذا لا يمنع الباحث من التركيز أحيانا على مستوى تحليل دون آخر طبقا لاحتياجات الدراسة دون أن يتجاهل تماما مستويات التحليل الأخرى.

الفصل الثانى
التنظيمات البيروقراطية

أولا: مفهوم البيروقراطية
ثانيا: النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى
ثالثا: الجانب الرسمى للتنظيم البيروقراطى
رابعا: الجانب غير الرسمى للتنظيم البيروقراطى

الفصل الثانى
التنظيمات البيروقراطية

أولا: مفهوم البيروقراطية

على الرغم من أن العالم الأمريكى «تشارلز كولى» C. H Cooley كان أول من استخدم مفهوم الجماعة الأولية Primary Group فى كتابه (التنظيم الاجتماعى) Social Organization الذى أصدره عام ١٩٠٩ . إلا أن «كولى» لم يقم بصياغة مفهوم الجماعة الثانوية Secondary Group وقد ذكر القليل حول هذا المفهوم. ومن ثم قام علماء الاجتماع بصياغة مفاهيم أخرى تناسب طبيعة الجماعة الثانوية، منها مفهوما التنظيم Oranization والبيروقراطية Bureaucracy [١].

ويشير المعنى اللغوى للمصطلح (البيروقراطية) إلى سلطة المكتب أو (الإدارة عن طريق الموظفين)، ولكنها فى الاستخدام الشائع تنطوى على بعض المعانى السلبية. ويرجع ذيوع وانتشار هذا المصطلح فى العلوم الاجتماعية إلى التعريف الكلاسيكى الذى قدمه العالم الألمانى «ماكس فيبر» Max Weber لهذا المفهوم، والذى لم يشر فيه إلى أى مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالى للتنظيم البيروقراطى له خصائص محددة [٢]. فالبيراقراطية هى أحد أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية فى العمل. ويطلق اسم (البيروقراطية) على هذا البناء الذى يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة [٣].

وتعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التى يتزايد انتشارها فى المجتمع الحديث وخاصة فى المجتمعات الصناعية، وذلك على الرغم من أن كثيرا من الناس يميلون

---

(١) Bernard Philips, Op. Cit., P. 333.

(٢) محمد عاطف غيث وآخرون، المرجع السابق، ص٤٢ .

(٣) J. W. V. Zanden, Op. Cit., P. 165.

إلى استخدام كلمة البيروقراطية للإشارة إلى التنظيمات الحكومية فقط، أو إلى الروتين أو التعقيدات المكتبية.

وقد يكون التنظيم البيروقراطى نمطا من التنظيم يهدف إلى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيما يؤدى خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادة يكون تنظيما كبير الحجم، ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلا هرميا. وتكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقرى فى هذا النمط من التنظيم، كما نجد أن هناك فصلا بين الملكية والإدارة، ويتم اختيار العاملين فى هذا التنظيم على أساس الكفاءة والخبرة، وذلك كما سوف يتضح من خصائص التنظيمات البيروقراطية.

ويرتبط مفهوم البيروقراطية ارتباطا وثيقا بمفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية Bureaucratization . ويستخدم هذا المفهوم الأخير لتحليل قواعد النظام وإجراءاته الداخلية التى يحترمها أعضاء التنظيم. وقد وضع «بلاو» P. M. Blau و«سكوت» W. R Scott مفهوم التحول نحو البيروقراطية للإشارة إلى تلك المجهودات التى تهدف إلى الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى إنجاز أهدافه[1]. وإذا كان مفهوم البيروقراطية يستخدم لتحليل العمليات الإدارية فى التنظيمات، فإن مفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية يشير إلى العملية التى يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمى خصائص البيروقراطية بصورة مستمرة. ويتمثل المظهر الرئيسى لهذه العملية فى الصياغة الصورية للقواعد والإجراءات. ومن الملاحظ أن دعم البيروقراطية له درجات ومستويات متفاوتة فى التنظيمات[2]. ويعتبر مفهوم التحول نحو البيروقراطية من المفهومات الهامة التى أثرت الدراسات التنظيمية.

(١) P.M. Blau & W. Scott, Op. Cit., P 8.

(٢) محمد عاطف غيث وآخرون، المرجع السابق، ص٤٣ .

ثانيا: النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى

وضع «فيبر» ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالى أو الخالص للتنظيم البيروقراطى Ideal Type وهو عبارة عن بناء عقلى يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة فى الواقع. وهو نموذج مثالى، لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيرا فى الحياة الواقعية. وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالى أن نقارن به الأفعال أو المواقف الواقعية التى نقوم بدراستها[1].

والواقع أنه لا توجد نقطة محددة، يستطيع التنظيم البسيط أن يتحول عندها إلى تنظيم بيروقراطى معقد، إذ إن ذلك شىء نسبى. إلا أن «فيبر» قد حدد لنا عدة صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية، على النحو التالى:

١ - تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه فى ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية. ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هى واجباته الرسمية التى يلتزم بأدائها.

٢ - لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كى يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة. ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما تجعل العمليات التى تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير فى التنظيم مما يؤدى إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم.

٣ - تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

---

(١) N. S. Timasheff & G. A. Theodorson, Sociological Theory: Its Nature and Growth, N. Y. Random House, 1976, p. 153.

٤ - لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف فى شكل هرمى؛ فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالى مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه. ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيهم.

٥ - تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمى للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

٦ - تتطلب البيروقراطية تدريبا متخصصا. وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

٧ - يتطلب أداء النشاط الرسمى قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت المحدد له.

٨ - يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة فى مقابل الحصول على مورد للرزق.

٩ - يستمر الموظف مدى حياته فى البيروقراطيات العامة والخاصة على السواء، غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف فى ملكية وظيفته، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التى تحميه من النقل أو الفصل التعسفى، وعلى التعويض المالى المنتظم فى صورة مرتب ومعاش للشيخوخة. كما أن الموظف يتنقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا، على أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التى يحصل عليها فى الاختبار[1].

ويتضح مما سبق، بعض الخصائص أو الصفات التى ضمنها «فيبر» نموذجه المثالى للتنظيم البيروقراطى، والتى تشير إلى خصائص التنظيمات الكبيرة الحجم، والتى

(١) Max Weber, The Theory of Social and Economic organization, Trans. Henderson, A. Parsons, T. (ed.), N. Y. : Oxford University Press, 1947, PP. 329 - 336.

تتلخص فى ضرورة وجود درجة عالية من التخصص Specialization، وبناء هرمى للسلطة يوضح واجبات ومسئوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، وسلوك غير شخصى للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم، وبين الدخل الخاص والمرتب الذى يحصل عليه الفرد بصورة رسمية، والاعتماد على الرسميات والقواعد الرسمية المكتوبة.

ونجد أن تحليلات «فيبر» للبيروقراطية تعد من أهم ملامح النظريات الكلاسيكية فى دراسة التنظيمات. وما زالت هذه التحليلات تلفت نظر كثير من العلماء الاجتماعيين، ولا تزال تعمل موجها نظريا لكثير من البحوث حتى اليوم. وقد ظلت نظرية «فيبر» عن البيروقراطية تمثل الإطار النظرى الأساسى للتحليل عند كثير من المشتغلين فى ميدان علم الاجتماع الصناعى بوجه خاص. ونجد أن هناك كثيرا من الإسهامات العلمية التى قدمها بعض الباحثين الذين تأثروا بمفاهيم «فيبر» مثل «روبرت دبن» R. Dubin و«ولبرت مور» W. Moore و«الفين جولدنر» A. Gouldner. ومنذ الخمسينيات من القرن العشرين بدأ يتضح من الاختبار الأمبيريقى لنظرية «ڤيبر» أنها تحتاج إلى تعديلات. وقد تم هذا، وأكدت الدراسات العديدة وبخاصة فى الأنثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعى سلامة تلك التعديلات.

والواقع أن صياغة «ڤيبر» لنموذجه المثالى تهتم بجانب واحد فقط من الواقع التنظيمى، ذلك هو التنظيم الرسمى، والطابع العقلى للسلوك الإدارى. وقد أهمل «ڤيبر» دراسة التنظيم غير الرسمى الذى كان محل اهتمام حركة العلاقات الإنسانية.

ولا شك أن «ڤيبر» قد أدرك هذا القصور فى نموذجه المثالى والحاجة الماسة لمقارنة ما هو مثالى بما هو واقعى، فذلك من شأنه أن يجعلنا نفهم جوانب الواقع التنظيمى العديدة، والشديدة التداخل فيما بينها. وقد كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية، عن أن سلوك الأفراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائما عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من الرؤساء. وذلك على عكس ما ذهب إليه «ڤيبر» فى نموذجه المثالى حيث ذهب إلى أن الرسميات Formalities هى عبارة عن التصرفات

بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح هى التى تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، وتعتبر وسيلة لتأكيد إمكانية حساب سلوك المتوقع فى البيروقراطية وتحقق أعلى درجات الترشيد الإنسانى Human Rationality[1].

كما كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية عن وجود التناقض بين المتطلبات الرسمية وما يجرى بصورة عملية داخل التنظيمات. إذ إن المفروض طبقا لنموذج «ڤيبر» أن يقوم الرؤساء بالإشراف على المرءوسين بصورة لا تهتم بمشكلاتهم الشخصية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية والعاطفية وأن يتخذوا فى علاقاتهم اتجاها لا شخصيا أو موضوعيا. وهذا عكس ما تبين من كثير من الدراسات الاجتماعية، حيث وجد أن هناك نمطا من الإشراف يهتم بحل مشكلات العمال الشخصية ويتأثر إشرافهم بالعلاقات الشخصية والعاطفية التى تنشأ بينهم وبين المرؤوسين.

ثالثا: الجانب الرسمى للتنظيم البيروقراطى

يرجع الفضل فى تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعى للمؤسسة أو المنظمة إلى تلك الدراسات التى قام بها «مايو» E. Mayo وزملاؤه فى مصانع (هاوثورن) Hawthorne التابعة لشركة (ويسترن إلكتريك) Western Electric Company الموجودة فى (شيكاغو) بالولايات المتحدة، خلال الفترة ما بين عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢ . فقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعى للمؤسسة أو المنظمة يأخذ صورتين: إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية.

ويقوم التنظيم الرسمى Formal Organization على أساس الوظائف التى يؤديها الأعضاء والمراكز التى يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة. فنجد أن سلوك كل عضو فى المنظمة يحدده مركزه الرسمى والعلاقات الرسمية. ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية فى أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة.

---

(١) H. H Gerth & C. W. Mills (ed)., From Max Weber: Essays in Sociology N. Y.: Oxford University Press, 1969, PP. 196 - 204.

ويذكر «روثلز برجر» F. Roethlisberger و«ديكسون» W. Dickson أن التنظيم الرسمى هو التنظيم المكتوب على الورق، أى العلاقات المنطقية التى تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم[1].

وعند تحليل التنظيم الرسمى للمؤسسة يمكننا التمييز بين ثلاث صور للتشكيلات التنظيمية للمؤسسات المختلفة على النحو التالى:

١ - التنظيم الوظيفى Functional organization وينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل والتعاون داخل المؤسسة، وهذا التنظيم هو تنظيم موضوعى يعتمد على تقسيم العمل وفقا لأهداف المؤسسة وبرامجها. وقد يكون هذا التقسيم الوظيفى طبقا للمستفيدين بالخدمة، أو وفقا لنوع الخدمة التى تؤديها المؤسسة، أو يكون تقسيما جغرافيا أو اقليميا، ويتميز التنظيم الوظيفى بأنه يجعل من السهل الانتفاع بخبرة المتخصصين.

٢ - تنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى أو الرأسى Line organization وقد يطلق عليه أيضا تنظيم التدرج Scalar organization، وينشأ عن تباين نطاق السلطة الذى لا يمكن الاستغناء عنه فى أية مؤسسة، وهو تنظيم يعتمد على التدرج الإدارى وتسلسل القيادة. وفى هذا التنظيم تتركز السلطة فى قمة الهرم الإدارى ثم تتدرج رأسيا إلى الوحدات الإدارية المختلفة فى المستويات الأدنى، ويسود هذا النوع من التنظيم عادة فى التنظيمات العسكرية والدينية. ويضمن هذا التنظيم سرعة التنفيذ، كما يجعل من السهل قيام الإدارة بعملية الرقابة Control على العاملين فيها.

٣ - تنظيم الهيئة التسلسلى Staff Line Organization وهو نوع من التنظيم يجمع بين التنظيم الرأسى أو الخطى والتنظيم الوظيفى، مما يؤدى إلى الاستفادة من مزايا النوعين السابقين من أشكال أو صور التنظيم. وهذا التنظيم المشترك يساعد أعضاء الهيئة على تقديم العون والاستشارة فى بعض الظروف الطارئة التى تمر بالمؤسسة وتحتاج إلى مشورة فنية من أى نوع. وتكون الاستشارة عادة فى الأمور التى تتطلب نوعا من التخصص الرفيع لايتاح للرؤساء المنفذين، وقد يكون خارجا عن نوع تخصصهم.

---

(١) أ. براون، علم النفس الاجتماعى فى الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى وأخرون، القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٨، ص١٠١ .

وعادة ما يكشف تحليل التنظيم الرسمى للمؤسسة عن أمور كثيرة يتطلب بعضها معالجة معينة مثل مدى تركيز السلطات، والازدواج فى الاختصاصات، واللامركزية الوظيفية، ومدى ضيق أو اتساع نطاق الإشراف [1].

وقد ظهرت على مر السنين مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية للتنظيم. وهذه المبادئ والقواعد لا تعتبر فى حكم القوانين الثابتة التى لا يجوز تعديلها، بل يجب تطبيقها بمرونة وفقا لظروف الموقف والبيئة التى تطبق فيها. وهذه المبادئ تعد بمثابة وسيلة مختصرة للتفكير ومجرد دليل تهتدى به فى مجال العمل [2].

وقد أشار «إرنست ديل» E. Dale [3] إلى أن هناك خمسة مبادئ تقليدية للتنظيم أطلق عليها لفظ: OSCAR وهى المبادئ التالية:

١ - تحديد الأهداف بوضوح Objectives

٢ - التخصص، أى اقتصار الفرد على عمل واحد Specialization

٣ - التنسيق بين كافة المجهودات فى سبيل تحقيق الهدف المشترك Coordination

٤ - تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة Authority

٥ - تكافؤ السلطة والمسئولية Responsibility

وقد أضاف رجال الإدارة الآخرون بعض المبادئ الأخرى للتنظيم على النحو التالى:

١ - مبدأ الرقابة، أى فصل عمليات الرقابة فى وحدات غير وحدات التنفيذ.

٢ - مبدأ المرونة، أى إمكانية استيعاب التنظيم الحالى للتغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم.

٣ - مبدأ التكلفة، أى خفض التكاليف الإدارية بالإقلال من المناصب والمستويات الإدارية.

---

(١) محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل: النظريات والإتجاهات الحديثة، القاهرة: دا الفكر العربى، ١٩٧١، ص ٩٣ - ٩٥.

(٢) المرجع نفسه، ص ٥٨ - ٥٩.

(٣) Ernest Date, Management: Theory and Practice, N. Y: Mc Graw - Hill Book Co., 1965, P. 234.

٤ - مبدأ التوصيف، أى توصيف المناصب، ووضع اشتراطات لشغل الوظائف، ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.

٥ - مبدأ الفاعلية، فالاختبار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام.

٦ - مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة، أى ألا يكون الشخص مرءوسا لأكثر من شخص واحد.

٧ - مبدأ تفويض السلطة، أى إعطاء الحق فى اتخاذ القرارات الهامة للمستويات الأدنى بقدر الإمكان.

٨ - مبدأ قصر خط السلطة، أى الاقتصار على أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية.

٩ - مبدأ نطاق الاشراف أو الضبط، ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة ألا يتجاوز عدد المرءوسين ستة أشخاص، وألا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص إلا فى بعض الحالات الخاصة[1].

ونجد أن عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس إشرافا مباشرا يتأثر بعدة عوامل أهمها مدى طاقة الرئيس وإلمامه بعمله وقدرته على القيادة، ومدى إلمام المرءوسين بعملهم وخبراتهم بالعمل وحاجتهم للرجوع إلى الرئيس بهدف التوجيه. كما يتأثر هذا العدد بطبيعة العمل وما إذا كان عملا نمطيا يحتاج إلى مراجعة واشراف.

ويعتبر نطاق الاشراف على جانب كبير من الأهمية من حيث تأثيره على صورة البناء أو الهيكل التنظيمى، فكلما اتسع نطاق الاشراف - أى زاد عدد المرؤوسين - يصبح الهيكل التنظيمى مفرطحا Flat Structure أي عريضا من جهة القاعدة وقصيرا من جهة الطول. ومن جهة أخرى، كلما ضاق نطاق الاشراف - أى قل عدد المرؤوسين - يأخذ الهيكل التنظيمى الشكل الطولى Tall Structure ويصبح خط السلطة طويلا[2].

(١) المرجع نفسه، ص٧١ .

(٢) Joseph P.P Litterer, Organizations: Structure and Behavior, N. Y. : John Wiley and Sons, Inc., 1963, P. 272.

ولا يقتصر تأثير نطاق الاشراف على شكل البناء أو الهيكل التنظيمى، بل ينعكس أيضا على عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة. فكلما اتسع نطاق الاشراف وزاد عدد المرؤوسين اضطرت المؤسسة إلى استحداث مستوى جديد من الرئاسات يخفف من عبء الاشراف عن كاهل الرؤساء. ونجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية أو الاشرافية يؤدى إلى اتساع الشقة بين الرئيس الأعلى وبين القاعدة، وصعوبة عملية الاتصالات. ويهاجم البعض مبدأ نطاق الاشراف على أساس أن تضييق نطاق الاشراف يتطلب زيادة عدد المشرفين، مما يؤدى إلى زيادة التكاليف الإدارية من المرتبات والمكاتب والسكرتارية، كما يؤدى إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، الذى يؤدى إلى صعوبة عملية الاتصال وظهور الروتين، وعدم المرونة وطول الاجراءات المتبعة، مما يؤدى فى النهاية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين [(١)].

رابعا: الجانب غير الرسمى للتنظيم البيروقراطى

تتضمن المؤسسات فى الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، إذ إنها تمتلىء بالأبنية غير الرسمية التى تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات، والتى قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه [(٢)]. وفى هذا الصدد، يذكر «إتزيونى» أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم [(٣)].

ويرى «روثلز برجر» و«ديكسون» أن التنظيم غير الرسمى Informal Organization هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل فى العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكراهية، ويوجد منفصلا عن أى بناء اجتماعى معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم غير الرسمى إلى الممارسات غير الرسمية التى تظهر فى شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم. وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية

(١) محمد سعيد أحمد، المصدر السابق ص ١٧٣ - ١٧٦ .

(٢) B. Philips, Sociology: From Concepts to practice, MCG raw - Hill Book Co., 1979, P. 354.

(٣) A. Etzioni, Modern Organization N. J., Englewood cliffs, Prentice Hall, 1964, P. 3.

من خلال العلاقات الاجتماعية التى تظهر بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقات التى قد لا تنفق مع العلاقات المنطقية التى تحددها خريطة البناء التنظيمى[1].

ومن الدراسات الهامة التى يرجع إليها الفضل فى اكتشاف التنظيم غير الرسمى، تلك الدراسة التى أصبحت معروفة لدى كل من علماء الاجتماع ورجال الأعمال على السواء، والتى أطلق عليها دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة The Bank Wiring . وقد تم إجراء هذه التجربة ضمن سلسلة التجارب الهامة التى تمت فى مصانع «هاوثورن». وقد أجريت هذه التجربة على جماعة من العمال تعمل فى ظروف العمل العادية، وتتكون من أربعة عشر رجلا. وكان تسعة منهم يعملون فى وصل أو تجميع الأسلاك Wiremen ، وثلاثة يعملون فى لحام الأسلاك بالقصدير Soldermen وكان الاثنان الأخيران يعملان كمفتشين Inspectors.

وقد كانت عمليات تجميع الأسلاك، ولحامها، والتفتيش عليها، يتم إجراؤها فى فترات زمنية غير متساوية. فقد كان باستطاعة عامل واحد من عمال اللحام أن يلحم الأسلاك التى يقوم بتجميعها ثلاثة عمال من الذين يقومون بتجميع هذه الأسلاك، ومن ثم فقد تم تنظيم عمل الجماعة التى تضمنتها هذه الدراسة بحيث يتم تقسيمهم إلى ثلاث وحدات طبقا لعمليات اللحام، تضمهم جميعا وحدتان للتفتيش.

وقد اشترك فى هذه الدراسة باحثان: أحدهما يقوم بعملية الملاحظة الدقيقة لهذه الجماعة أثناء عملها، والآخر يقوم بإجراء المقابلات مع أفراد الجماعة وتوجيه بعض الأسئلة إليهم. وأخيرا استطاع الباحثان تلخيص ما حصلا عليه من نتائج.

ومن النتائج الهامة التى كشفت عنها هذه الدراسة، أن مجموعة العمال فى حجرة الملاحظة كانوا يشتركون فى تبادل المساعدة، وفى تقييد الإنتاج، كما أن هؤلاء العمال قد انقسموا إلى زمرتين اجتماعيتين فى مناسبات مختلفة. وقد اتضحت عضوية الزمرتين

(١) F. Roethlisberger and W. Dickson, Management and the Worker, Cambridge Mass., Harvard University press. 1939. p. 536.

عن طريق الألعاب والأنشطة التى كان يزاولها العمال، فقد كان لكل زمرة ألعابها وأنشطتها.

وقد تبين من هذه الدراسة أن إنتاج المجموعة لم يكن يزيد أو يقل عن ٦٠٠٠ وحدة فى اليوم، على الرغم من أن الإدارة قد حددت معدلا للإنتاج اليومى يبلغ ٦٦٠٠ وحدة يوميا. ومع ذلك فقد كان أى عامل يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التى حددتها الجماعة، يتم الضغط عليه من قبل أفراد المجموعة بحيث يرتبط بالمعدل الذى حددته الجماعة. كما تبين أن للجماعة ميثاقا غير رسمى للسلوك، له نفوذ قوى على أعضاء الجماعة، وقد كان هذا الميثاق يتكون من البنود التالية:

١ - لا يجب أن تنجز عملا كثيرا جدا. وإذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة.

٢ - لا يجب أن تنجز عملا قليلا جدا. وإذا فعلت ذلك فأنت متخلف عن الجماعة.

٣ - لا يجب أن تقول للملاحظ أى شىء يضر بزميلك. وإذا فعلت ذلك فأنت «واش».

٤ - لا يجب أن تحاول وضع بعد اجتماعى بينك وبين زملائك، أو التصرف بطريقة فضولية. وإذا كنت مفتشا، فلا يجب أن تتصرف تصرف المفتشين.

وتكشف نتائج الدراسة السابقة، عن أهمية التنظيم غير الرسمى لجماعات العمال، وأثر الجماعات غير الرسمية Informal Groups على سلوك أعضائها، وكمية الإنتاج التى يؤدونها. كما تشير هذه الدراسة إلى أن التنظيمات غير الرسمية تنمو من خلال إطار التنظيمات الرسمية. فقد ظهر التنظيم غير الرسمى للعمال فى تجربة غرفة الملاحظة، تلقائيا، بحيث يحقق وظيفتين: إحداهما حماية الجماعة من الأعمال التى قد تصدر عن أحد أعضاء الجماعة والتى لا تتفق مع معاييرها، أما الوظيفة الثانية، فهى حماية الجماعة من التدخل الخارجى، عن طريق الإدارة. وقد كانت عضوية الزمرة Clique تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة[1].

(١) George C. Homans, The Human Group, N. Y: Harcourt Brace and Co., 1950, PP. 48 - 80.

ويرى شنيدر E. V. Schneider أن الجماعات غير الرسمية التى تظهر تلقائيا داخل التنظيمات المختلفة، تؤدى عدة وظائف هامة، فهى تتيح الفرصة للفرد كى يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التى قد لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمى. كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالملل والتعب أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاله وأهميته، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة[1].

(١) E. V. Schneider. Industrial Sociology. N. Y. : Mc Graw - Hill, 1957, P. 190.

الفصل الثالث

إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية

أولا: التعريف بالمؤسسات الاجتماعية وأنواعها

ثانيا: ادارة المؤسسات الاجتماعية

ثالثا: تنظيم المؤسسات الاجتماعية

الفصل الثالث
إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية

أولا: التعريف بالمؤسسات الاجتماعية وأنواعها

يطلق مصطلح المؤسسة الاجتماعية على أية هيئة أو جماعة أو منظمة اجتماعية حكومية أو أهلية تنظم من خلالها الجهود للقيام بالخدمات الاجتماعية فى مجال محدد أو فى عدة مجالات اجتماعية. وتقوم المؤسسة بتنفيذ هذه الخدمات من خلال الجماعات المنظمة المتعاونة نظرا لأن مجهود الفرد يكون ضئيلا بالقياس إلى جهود الهيئات أو الجماعات المنظمة المتعاونة[1].

وتعتبر مؤسسة اجتماعية، كل مؤسسة تنشأ فى مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة، سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأى غرض آخر من أغراض البر أو النفع العام[2].

ويعرف القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ المؤسسة الاجتماعية، على اعتبار أنها «شخص اعتبارى ينشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل ذى صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأى عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية دون قصد إلى ربح مادى».

وتعمل المؤسسات الاجتماعية فى عدة ميادين على النحو التالى:

(أ) ميدان رعاية الطفولة ويشمل دور الحضانة، ومؤسسات الرعاية العادية (الأيتام) والرعاية البديلة، والعيادات النفسية للأطفال.

---

(١) عبد الهادى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، دراسات فى علم اجتماع الإدارة، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠، ص٣٤٧ .

(٢) سامية محمد فهمى، الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، (بدون تاريخ)، ص١٨٥ .

(ب) ميدان رعاية الأسرة، ويشمل الخدمات التوجيهية والاستشارية لعلاج المشكلات الأسرية، والتوعية الأسرية وتنظيم الأسرة، والتدريب والتوجيه المهنى للأسرة بهدف زيادة دخلها، وشئون المرأة العاملة، ومشكلات ربات البيوت والمغتربات وحماية المرأة.

(جـ) ميدان رعاية الشيخوخة، ويشمل دار إيواء الشيوخ، والأندية الاجتماعية للشيوخ.

(د) ميدان المساعدات الاجتماعية، ويشمل اللجنة العليا لمعونة الشتاء، ولجانها الفرعية، والهيئات المتخصصة فى المساعدات النقدية والعينية والخدمات الاقتصادية، وجمعيات رعاية المسجونين وأسرهم.

(هـ) ميدان الفئات الخاصة، ويشمل رعاية المعوقين والعاجزين، ومراكز التدريب المهنى للعاجزين، ورعاية المكفوفين، والصم والبكم، ومرضى القلب والدرن والجذام.

(و) ميدان تنمية المجتمعات المحلية، ويشمل جمعيات المراكز الاجتماعية، وهيئات خدمة القرية، وجمعيات الوحدات القروية والصحراوية، وجمعيات الوحدات الخاصة بالجمعيات السكنية والمجتمعات الجديدة.

وتتحدد الوظائف أو الأدوار التى تؤديها المؤسسة الاجتماعية داخل إطار اللائحة الأساسية لهذه المؤسسة. فمن أبرز ما تتضمنه هذه اللائحة تحديد أهدافها بوضوح، ويجب أن تكتب أهداف المؤسسة بأسلوب عام، وبطريقة تضمن للمؤسسة أن توسع مجال نشاطها فى السنوات القادمة، وأن تضيف برامج جديدة إلى خدماتها دون الحاجة إلى إجراء تعديل فى لائحتها الأساسية.

ونجد أنه لا يجوز للمؤسسة أن تعمل فى أكثر من ميدان واحد من الميادين التى تحددها اللائحة التنفيذية إلا بعد أخذ رأى الاتحادات التى تتبعها وموافقة الجهة الإدارية المختصة.

وقد تصنف المؤسسات الاجتماعية طبقا للخدمة أو المجال الذى تتخذه كل منها ميدانا لنشاطها إلى ثلاثة أنواع من المؤسسات هى:

(أ) مؤسسات اجتماعية تقوم أساسا على التخصص فى خدمة الفرد. وتتولى تقديم الخدمات للأفراد وفقا لظروف كل منها على حدة مثل مؤسسات الأسرة، [illegible]

(ب) مؤسسات اجتماعية تقوم على أساس خدمة الجماعة مثل الأندية.

(جـ) مؤسسات اجتماعية تركز اهتمامها نحو خدمة وتنظيم المجتمع والتنمية الاجتماعية مثل مجالس الهيئات الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأنواع من المؤسسات الاجتماعية لا توجد دائما مستقلة بعضها عن البعض الآخر، فقد تجمع مؤسسة معينة بين أكثر من نوع من هذه الأنواع السالفة الذكر.

ومن جهة أخرى، يمكن تصنيف المؤسسات الاجتماعية وفقا للتبعية إلى ثلاثة أنواع من المؤسسات على النحو التالى:

(أ) المؤسسات الاجتماعية الحكومية مثل مؤسسة التأمينات الاجتماعية ومكاتب الضمان الاجتماعى.

(ب) المؤسسات الاجتماعية الأهلية تتمثل فى الجمعيات الخيرية التى نشأت أهلية بهدف تقديم خدمات اجتماعية معينة لأفراد المجتمع، مثل الجمعيات الإسلامية، وجمعيات رعاية الطفولة والأمومة.

(جـ) المؤسسات الاجتماعية الحكومية الأهلية، وهى خليط من النوعين السابقين [1].

وفى المجتمع المصرى، تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية بدور كبير فى توفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين. أما المؤسسات الأهلية (الخاصة) فهى تقوم عادة بالخدمات التى تحجم الحكومة عن القيام بها، وملء الفراغ فى الخدمات التى تقوم بها الحكومة، وذلك على ألا ينشأ تضارب أو ازدواج يشتت الجهود، ويزيد التكلفة

(١) عبد الهادى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص٣٤٧ - ٣٤٨ .

بدون مبرر. وتقوم المؤسسات الحكومية بدور الإشراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات الأهلية للتأكد من حسن قيامها بأعمالها فى حدود اللوائح الموضوعة. كما تقوم المؤسسات الحكومية بالتخطيط ورسم السياسات وتحديد المستويات المقبولة للخدمة وتترك للمؤسسات الأهلية مهمة التنفيذ. وتضع المؤسسات الحكومية النموذج الذى يحتذى به بأن تنشىء مشروعات نموذجية وتدعو المؤسسات الأهلية وتشجعها على المشاركة، بالإضافة إلى أن المؤسسات الحكومية تقوم بصرف إعانات للمؤسسات الأهلية حتى تساعدها على العمل وتحقيق أهدافها. وتمول المؤسسات الحكومية من الضرائب وترصد لها اعتمادات فى ميزانية الدولة. أما المؤسسات الأهلية، فيتم تمويلها من التبرعات والإعانات والهيئات[1].

ثانيا: إدارة المؤسسات الاجتماعية

لتوضيح المقصود بإدارة المؤسسات الاجتماعية يتطلب الأمر أولا التعرف على مفهوم الإدارة، وطبيعتها، ووظائفها. وذلك بالإضافة إلى التعرف على أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

(أ) مفهوم الإدارة:

إذا كان الإنسان يعمل بمفرده أو يشترك مع زميل له فى عمل مشترك ويعملان على قدم المساواة فيما بينهما، ففى هذه الحالة لا يتطلب الأمر وجود إدارة أو وجود مديرين. وقديما لم تكن هناك حاجة ماسة إلى الإدارة نظرا لقيام الأفراد بالأعمال الخاصة الصغيرة أو العمل فى المزارع الصغيرة دون حاجة إلى إجراء التخطيط الدقيق لكيفية توجيه هذا العمل أو إدارة هذه المزرعة.

وفى المجتمع الحديث، تزايدت الحاجة إلى الإدارة وإلى وجود المديرين بعد أن كبرت المؤسسات فى الحجم وأصبحت الأعمال أكثر تعقيدا فقد أصبحت المؤسسات تستخدم آلافا من العاملين، وتتطلب استخدام المعدات الضخمة،

---

(١) سامية محمد فهمى، المرجع السابق، ص٩ - ١١.

وتتكلف كثيرا من الأموال، وتصدر منتجاتها إلى مختلف دول العالم. وبذلك أصبح من المهم جدا سلامة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الكبيرة الحجم، وحسن اختيار أهداف هذه المؤسسات.

وقد أصبحت المؤسسات فى حاجة تامة إلى الإدارة بعد أن كبر حجمها وتعدد القائمون بعمل معين، واختلفت مستوياتهم، وأصبح البعض يصدر القرارات، والبعض الآخر يتلقى هذه القرارات ويقوم بتنفيذها، أى أصبح بعض العاملين يعملون تحت رئاسة البعض الآخر، وبذلك يصبح من يصدر القرارات مديرا Manager، ويصبح ما يقوم به إدارة[1].

ومن الناحية اللغوية، يرجع أصل كلمة (الإدارة) إلى كلمة اللاتينية التى تعنى الخدمة أو المساعدة. ومن ثم تعنى كلمة (الإدارة) تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللغوى أو اللفظى لأصل كلمة (الإدارة)[2].

أما عن المفهوم الحديث للإدارة، فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذى قدمه «فريدريك تايلور» F.W. Taylor، مؤسس الإدارة العلمية فى أوائل القرن العشرين. فقد عرف «تايلور» الإدارة بأنها «التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق»[3].

ويعرف «إرنست ديل» Ernest Dale الإدارة بأنها «تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين».

ويرى «روبرت باتون» Robert D. Patton أن كلمة (إدارة) ترجمة للمصطلح Management، وقد تشير إلى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف أنشطة الإدارة،

---

(١) Ernest Dle, qp. cit., p. 4.

(٢) عبد الكريم دوريش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦، ص٤٩ .

(٣) على السلمى، السلوك التنظيمى، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٩، ص٩ .

ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذى يتم اختياره بعناية[1].

ويمكن تعريف الإدارة بشكل مبسط بأنها «عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة»[2].

ونلاحظ أن جميع التعريفات التى يقدمها رجال الإدارة حول مفهوم عملية الإدارة تتركز حول معنى واحد، وهو تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة. فالإدارة عملية خلاقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع المجهودات والموارد المتاحة تجاه الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن عملية الإدارة بعض العناصر مثل وجود هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها، وأنشطة وإجراءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف أو النتائج، وأخيرا مجهود بشرى يعتمد على عدد من الموارد والإمكانيات المادية فى أداء الأنشطة المحققة للأهداف أو النتائج.

(ب) طبيعة الإدارة:

كثرت المناقشات حول طبيعة الإدارة، وهل هى علم Science أم فن Art؟ وهل يمكن النظر إلى الإدارة على اعتبار أنها مهنة؟

ويذهب «تايلور» E.w. Taylor – مؤسس الإدارة العلمية – إلى أن الإدارة (علم وضعى)، وأن الأسلوب العلمى هو أساس كل إصلاح إدارى. كما أن الإدارة العلمية هى الإدارة التى تستخدم المنهج العلمى فى حل المشكلات الإدارية.

أما «فايول» H. Fayol فيرى أن الإدارة هى فن معاملة الناس. والإدارى الناجح هو الذى يجمع بين أسلوب البحث العلمى من جهة، وفن معاملة الناس من جهة أخرى.

كما تعد الإدارة بمثابة مقدرة فائقة على انجاز الأعمال، ومهمة الإدارة هى تنسيق أوجه النشاط المختلفة. أى أن الإدارة تعتمد على الممارسة والخبرة، مما يجعلنا نهتم بالإدارة فى النهاية على اعتبار أنها مهنة، والعمل على تعميق الخبرة الإدارية، وإعداد

---

(١) The World Book Encyclopedia, Volme 13, U.S.A., 1984, p 97.

(٢) على السلمى، المرجع السابق، ص ٩ – ١٠ .

الإدارى الناجح، وتدريب طبقة من الإداريين يجيدون فن التعامل مع الناس وحسن استخدام الطرق والأساليب العلمية فى حل المشكلات الإدارية[1].

(جـ) وظائف الإدارة:

يتضح من تعريف «إرنست ديل» للإدارة، أن هناك بعض الوظائف التى تقوم بها الإدارة مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، إلا أن هناك وظائف أخرى متعددة للإدارة. وقد جمع «لوثر جوليك Luther Gulick - وهو من علماء الإدارة الأمريكيين المعاصرين - وظائف الإدارة الرئيسية فى كلمة واحدة هى كلمة POSDCORB وهذه الكلمة تضم مجموعة من الحروف التى يعبر كل حرف منها عن وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة على النحو التالى:

١ - التخطيط Planning:

بمعنى تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التى يجب تنفيذها، والأسلوب أو الوسائل اللازمة لتنفيذها.

٢ - التنظيم Organization:

ويشمل تصميم البناء أو الهيكل الرسمى للسلطة الذى يتم من خلاله تحديد وترتيب وتنسيق مكونات العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

٣ - التوظيف Staffing:

ويتضمن كافة المسائل التى تتعلق باختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

٤ - التوجيه Directing:

وهو عملية مستمرة تتضمن اتخاذ القرارات فى صورة أوامر وتعليمات عامة توضح كيفية تنفيذ البرامج والخدمات.

---

(١) قبارى محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإدارى ومشكلات التنظيم فى المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٨١ ، ص ٥٨ - ٥٩ .

٥ - **التنسيق** Coordination:

ويعنى الربط بين وحدات وأجزاء العمل بحيث تؤدى كل منها اختصاصاتها على الوجه الأكمل.

٦ - **إعداد التقارير** Reporting:

وتتضمن هذه الوظيفة إعلام الرؤساء بما يدور داخل المؤسسة أو التنظيم، مما يتطلب الاحتفاظ بالوثائق والسجلات وإجراء الدراسات والبحوث المختلفة.

٧ - **الموازنة** Budgeting:

وتتضمن التخطيط المالى والمحاسبة والرقابة[1].

ويتضح مما سبق أن التنظيم يعد إحدى الوظائف أو العمليات الأساسية التى تقوم بها الإدارة وهذا هو ما أجمع عليه علماء الإدارة فى مختلف العصور وفى مختلف الدول، إلا أنه من حيث الممارسة الفعلية والواقع العملى والترتيب المنطقى تأتى عملية التنظيم أولا تتلوها عملية الإدارة، إذ أنه من الواضح أن العملية التنظيمية إنما هى ضرورة تسبق عملية الإدارة وخطوة أساسية فى سبيل فاعليتها[2]. ويؤكد ذلك ما ذهب إليه «جيمس مونى» من حيث «إن أية عملية تنظيمية سليمة لابد أن تسبق الإدارة ذات الفاعلية، نظرا لأن الإدارة تفترض دائما وجود شىء ملموس تقوم على إدارته، وهذا الشىء لا يمكن توافره بدون التنظيم»[3].

كما يتضح أيضا أن «جوليك» قد استخدم كلمة (التوجيه) بدلا من لفظ (إصدار الأوامر)، ويرجع ذلك إلى تقدم العلوم الاجتماعية بفروعها المختلفة والاعتراف بحقوق الإنسان والمحافظة على مشاعره وأحاسيسه.

---

(١) Luther Gulick, "Note on the Theory of Organization" in papers on the Science of Administration, edited by L. Gulick and Urwik, N. Y. : Institute of Public Administraion Columbia University, 1937, P. 13.

(٢) محمد سعيد أحمد، المرجع السابق، ص ١٩ - ٢٣ .

(٣) James D. N. Mooney, The Principles of Organization, N. Y. : Harper and Brothers Publishers, 1947, P. 4.

(د) الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

قبل أن نوضح المقصود بإدارة المؤسسات الاجتماعية، يجب أولا التعرف على الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ويمكن تحديد أهم أوجه الاختلاف بينهما فيما يلي:

١ - الإدارة العامة هي إدارة لمؤسسات الدولة، بينما إدارة الأعمال في الغالب هي إدارة للمنظمات أو المؤسسات الخاصة.

٢ - تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية، في حين تخضع إدارة الأعمال غالبا للسلطة العامة أو سلطة الدولة.

٣ - قد تكون الإدارة العامة ملزمة لأفراد الجمهور، أما إدارة الأعمال فهي تقدم خدماتها أو إنتاجها اعتمادا على دراسة السوق وحركة الطلب على السلع المختلفة.

٤ - تهدف الإدارة العامة غالبا إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات لجمهور المجتمع، بينهما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح وتحقيق المصالح الخاصة لأصحاب المشروع.

٥ - تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقا لمبدأ المساواة بين العملاء، في حين أن إدارة الأعمال تفرق بين عملائها تبعا لظروف المصلحة الخاصة.

٦ - تتميز مشروعات الإدارة العامة بكبر الحجم نسبيا عنها في مشروعات إدارة الأعمال.

٧ - تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال الإدارة العامة ملكا للجمهور، بينما قد تحجب المؤسسة في مجال إدارة الأعمال العديد من البيانات عن الجمهور.

٨ - تقدم الإدارة العامة أنشطتها وخدماتها بعيدا عن المنافسة، بينما تلعب المنافسة دورا كبيرا في تحديد مسار واستمرار مؤسسات إدارة الأعمال.

٩ - يحكم مؤسسات الإدارة العامة كثير من اللوائح والنظم البيروقراطية، بينما تتسم مؤسسات الأعمال بمزيد من المرونة والاستجابة السريعة للظروف البيئية المحيطة.

١٠ - تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط السياسية، بينما نجد أن تحقيق الربح هو الهدف الذي يحكم القرارات التي تتخذ في مؤسسات إدارة الأعمال [1].

---

(١) أحمد مصطفى خاطر، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٠، ص ٨٠ - ٨١.

(هـ) المقصود بإدارة المؤسسات الاجتماعية:

سبق أن تعرفنا على مفهوم الإدارة بوجه عام، وتعتبر العمليات ضرورة لقيام المؤسسات الاجتماعية. ويمكن القول بوجه عام بأن إدارة المؤسسات الاجتماعية تعنى تلك الجهود العلمية التى يجب أن تبذل لكى تحقق المؤسسة الاجتماعية الأهداف التى قامت من أجل تحقيقها[1].

وتعتبر إدارة المؤسسات الاجتماعية مجالا ثالثا فى الإدارة يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال. وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإدارى الذى يتوافر فى المؤسسات والجمعيات الخاصة بالرعاية الاجتماعية، كما يشمل أوجه النشاط الإدارى فى المنظمات المهنية المختلفة.

ويختلف النشاط الإدارى فى المؤسسات الاجتماعية عن النشاط الإدارى فى الإدارة العامة من حيث إنه لا يهدف إلى أداء خدمات عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين. كما يختلف هذا النشاط عن النشاط الإدارى فى إدارة الأعمال من حيث إنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما يوجه دخله إلى رعاية الذين ينتمون إليه أو إلى أسرهم.

ويمكن تقييم مدى نجاح الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية عن طريق محاولة التعرف على مدى رضاء الأعضاء المنتمين إلى تلك المؤسسات، والذى يبدو من خلال نتائج عملية الانتخابات الدورية لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة أو من خلال القرارات المختلفة التى تتخذها الجمعية العمومية للمؤسسة[2].

وعادة ما تتكون المؤسسة الاجتماعية من ثلاثة مستويات تنظيمية هى: الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان المختلفة. ونجد أن الإدارة ليست مقصورة على هؤلاء الذين هم قمة الهيكل أو الهرم التنظيمى للمؤسسة الاجتماعية، أى أن وظائف الإدارة لا يمارسها أعضاء الجمعية العمومية فقط، بل يمارسها الأعضاء فى كافة

---

(١) سامية محمد فهمى، المرجع السابق، ص٣ .

(٢) أحمد مصطفى خاطر، المرجع السابق، ص٨٢ .

المستويات التنظيمية للمؤسسة، بحيث يشارك فيها أعضاء مجلس الإدارة، والمدير المنفذ الذى يتم تعيينه من قبل مجلس الإدارة، ويستمد سلطته من هذا المجلس ويكون مسئولا عن تنفيذ سياسة المجلس. كما يشارك أعضاء اللجان فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات التى تقدمها المؤسسة. إلا أننا نلاحظ تزايد النشاط الإدارى كلما تدرجنا صعودا نحو قمة الهيكل أو الهرم التنظيمى للمؤسسة الاجتماعية.

ثالثا: تنظيم المؤسسات الاجتماعية

لكى تستمر المؤسسة الاجتماعية فى أداء وظائفها وتحقيق أهدافها التى أنشئت من أجلها، لابد من تنظيم قانونى يعطيها الشخصية اللازمة لمباشرة أعمالها، ويعرف هذا التنظيم باللائحة الأساسية للمؤسسة.

ويجب أن تتضمن اللائحة الأساسية اسمها، وتاريخ إنشائها، ونطاق عملها الجغرافى، وأهدافها، والأسلوب الذى يتبع فى إدارتها، وطريقة تعديل لائحتها الأساسية، بالإضافة إلى طريقة حل هذه المؤسسة.

ولابد من تسجيل اللائحة الأساسية للمؤسسة وإشهارها وفقا لنصوص قانون تنظيم الجمعيات والمؤسسات الخاصة، وهو القانون رقم ٣٢ لعام ١٩٦٤.

ويتشكل البناء أو الهيكل التنظيمى للجمعية الاجتماعية من ثلاث وحدات أو مستويات تنظيمية على النحو التالى:

(أ) **الجمعية العمومية** The General Assembly:

وتتكون من جميع العاملين الذين أوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقا لنظام الجمعية، ومضت على عضويتهم مدة ستة شهور على الأقل.

وتقوم الجمعية العمومية بالاختصاصات التالية:

١ - مناقشة التقرير السنوى المقدم من مجلس الإدارة عن نشاط المؤسسة.

٢ - اعتماد الحساب الختامى عن السنة المالية المنتهية.

٣ - اعتماد مشروع ميزانية السنة المالية التالية.

٤ - تعيين مراقب الحسابات.

٥ - تعيين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلا من الذين انتهت عضويتهم.

(ب) **مجلس الإدارة** Board of Directors:

ويتراوح عدد أعضائه بين خمسة وخمسة عشر عضوا، وتستمر مدة العضوية بهذا المجلس لمدة ثلاث سنوات، ويتجدد انتخاب ثلث الأعضاء كل عام عن طريق القرعة، ولا يجوز أن تزيد مدة العضوية على خمس سنوات متتالية، كما لا يجوز إعادة انتخاب من انتهت عضويته بمجلس الإدارة قبل مرور عام من تاريخ انتهاء العضوية. كما لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة فى أكثر من مؤسسة تعمل فى ميدان واحد إلا بعد أخذ موافقة الجهة الإدارية المختصة. بالإضافة إلى أنه لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بأجر داخل المؤسسة.

ويقوم مجلس إدارة المؤسسة بالاختصاصات التالية:

١ - وضع السياسة العامة للمؤسسة.

٢ - وضع البرامج المنفذة لهذه السياسة.

٣ - الإشراف على نواحى التمويل والحسابات.

٤ - تقويم أعمال المؤسسة والتأكد من أنها تقابل حاجة أساسية من حاجات المجتمع.

٥ - تعيين المدير المنفذ الذى يوكل إليه تنفيذ برامج النشاط بالمؤسسة فى حدود الميزانية المعتمدة وما يصدره المجلس من قرارات.

٦ - دعوة الجمعية العمومية للانعقاد مرة كل عام.

٧ - الموافقة على التقرير السنوى عن نشاط الجمعية، والذى يعرض على الجمعية العمومية.

٨ - الموافقة على الحساب الختامى عن السنة المالية المنتهية والذى يعرض على الجمعية العمومية.

٩ - الموافقة على مشروع ميزانية السنة المالية التالية الذى يعرض على الجمعية العمومية.

١٠ - اختيار أعضاء اللجان وتحديد اختصاصاتها وأعمالها.

١١ - الإشراف على تعيين الموظفين وتقرير مرتباتهم وتحديد اختصاصاتهم والجزاءات التى توقع عليهم.

(جـ) اللجان Committees:

وهى عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتم تعيينهم أو انتخابهم لبحث أو إصدار قرارات وتوصيات فى الموضوعات التى تقدم لها عن طريق مجلس الإدارة. واللجان نوعان: لجان تنفيذية يزودها مجلس الإدارة بسلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، ولجان استشارية يقتصر عملها على مجرد إصدار التوصيات فى المسائل التى تقدم إليها، وهى بطبيعتها لجان مؤقتة مهمتها الدراسة وإبداء الرأى.

ويجب ألا يزيد عدد أعضاء اللجنة على الحد الذى يجعل المناقشة بين أعضائها أمرا عسيرا، كما يجب أن يمثل بداخل كل لجنة التخصصات المطلوبة.

ويختلف تشكيل اللجان باختلاف الهيئات الاجتماعية، فبعضها يمنح رئيس مجلس الإدارة حرية اختيار اللجان المختلفة. ونجد أن بعض الهيئات الأخرى يقوم فيها رئيس مجلس الإدارة بتعيين رئيس اللجنة، ويترك للرئيس مهمة اختيار الأعضاء الذين يتعاون معهم. بالإضافة إلى أن هناك مؤسسات أخرى تمنح رئيس مجلس الإدارة سلطة اختيار أعضاء اللجان بشرط عرض أسمائهم على مجلس الإدارة لاعتمادها.

وتحدد لائحة النظام الأساسى للمؤسسة الاجتماعية شروطا معينة للعضوية Membership بعضها ينص عليه القانون، والبعض الآخر يتطلبه نظام المؤسسة الاجتماعية. ومن بين هذه الشروط بعض الشروط المالية مثل تحديد قيمة الاشتراك، وتوافر مؤهلات خاصة مثل اشتراطها مؤهلا علميا معينا، وشروط غير مالية كما يحدث فى المؤسسات الطائفية التى تشترط دينا أو مذهبا معينا. هذا بالإضافة إلى ما يشترطه القانون فى عضو مجلس الإدارة مثل ضرورة تمتعه بحقوقه المدنية والسياسية.

أما عن أنواع العضوية داخل المؤسسات الاجتماعية، فنجد أن هناك عدة أنواع منها مثل: العضو العامل، والعضو المنتسب، والعضو الفخرى، والعضو الزائر.

والعضو العامل، هو العضو الذى اشترك فى تأسيس المؤسسة الاجتماعية منذ إنشائها، أو تقدم بطلب الالتحاق وتم قبول عضويته من قبل مجلس إدارة المؤسسة، ويجب أن يكون العضو العامل قد أوفى بجميع التزاماته قبل المؤسسة وفقا لنظامها الأساسى، وللعضو العامل حق حضور الجمعية العمومية وله حق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة.

والعضو المنتسب، هو العضو الذى لا تتوافر فيه جميع شروط العضوية الكاملة، ولذلك يتمتع هذا العضو بنشاط وخدمات المؤسسة أو جانب منه فقط طبقا لما تنص عليه اللائحة. ولكن هذا العضو ليس له حق حضور الجمعية العمومية أو الترشيح لمجلس الإدارة، ويدفع العضو المنتسب اشتراكا يقل عن الاشتراك الذى يدفعه عادة العضو العامل.

والعضو الفخرى، وهو العضو الذى تمنحه المؤسسة عضويتها نظير ما قدمه من خدمات أدبية أو مادية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التى أنشئت من أجلها. وليس من حق العضو الفخرى حضور اجتماعات الجمعية العمومية ولا الترشيح لعضوية مجلس إدارة المؤسسة، وللعضو الفخرى حق المناقشة فى اجتماعات مجلس الإدارة، إلا أنه لا يملك حق التصويت عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل المجلس.

وأخيرا، نجد أن هناك العضو الزائر، وهو العضو الذى يؤمن برسالة المؤسسة الاجتماعية وما تؤديه من أعمال وخدمات، ويرغب فى أن يتعرف على أعمال المؤسسة، إلا أنه لا يتمكن من مزاولة أى نشاط بالمؤسسة نظرا لعدم إقامته بالمنطقة التى تزاول بها المؤسسة نشاطها.

ونلاحظ أنه يجوز لكل عضو أن ينسحب من المؤسسة الاجتماعية فى أى وقت ما لم يكن قد تعهد بالبقاء فى المؤسسة لمدة معينة.

وتشابه اختصاصات اللجان مع اختصاصات مجلس الإدارة، فالاجراءات المتبعة واحدة، والمشاكل متشابهة، فيما عدا أن تلك المشاكل تعرض على اللجان لأول مرة دون دراسة سابقة، ويكون لمجلس الإدارة السلطة فى اتخاذ القرارات. وتخضع اللجان فى أعمالها لمجلس الإدارة، كما يتم تشكيلها عن طريق هذا المجلس[1].

---

(١) عبد الهادى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص ٣٩٣ - ٤٢٥ .

(د) الاتحادات Federations:

بناء على ما ورد فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ الخاص بتنظيم الجمعيات والمؤسسات الخاصة، فقد تم إنشاء بعض الاتحادات الإقليمية والنوعية، بالإضافة إلى الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، وذلك على النحو التالى:

١ - الاتحادات الاقليمية:

وتعمل على مستوى المحافظات، وقد بلغ عددها أربعة وعشرين اتحادا فى عام ١٩٧٩. ولا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد إقليمى فى المحافظة، ويعقد الاتحاد الإقليمى مؤتمرا كل سنتين لبحث الموضوعات التى تهم البيئة فى كل محافظة، بالإضافة إلى إجراء بعض البحوث الاجتماعية. وتعمل وزارة الشئون الاجتماعية بالاشتراك مع الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة على تمكين الاتحادات الاقليمية من أداء وظائفها على الوجه الأكمل.

٢ - الاتحادات النوعية:

وتعمل على مستوى الجمهورية، وقد بلغ عددها سبعة اتحادات نوعية. وتقوم هذه الاتحادات بإجراء البحوث الاجتماعية عن مشاكل الجمعيات والمؤسسات التابعة لها وكيفية تطوير خدماتها. ولا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعى فى ميدان الخدمة والرعاية الواحدة على مستوى الجمهورية.

٣ - الاتحاد العام:

ويقع الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة على قمة الاتحادات الاقليمية والنوعية. ولهذا الاتحاد شخصية اعتبارية، ويرأس مجلس إدارته وزير الشئون الاجتماعية. ويشكل المجلس بقرار من رئيس الجمهورية، ويضم ممثلين عن الاتحادات الاقليمية والنوعية والجهات الإدارية المختصة وعددا من المهتمين بالشئون الاجتماعية. ويعقد الاتحاد العام مؤتمرا سنويا بمدينة القاهرة تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية لدراسة المشاكل والموضوعات التى تحول إليه من لجانه الفنية أو من الاتحادات المختلفة، وينتهى المؤتمر بإصدار التوصيات التى تهدف إلى رفع مستوى العمل الاجتماعى[1].

(١) سامية محمد فهمى، المرجع السابق، ص ٢١٩ - ٢٢٠.

الفصل الرابع

السلــوك التنظيمــى

أولا: مفهوم السلوك التنظيمى

ثانيا: إسهام العلوم الاجتماعية فى فهم السلوك التنظيمى

ثالثا: القيادة التنظيمية

رابعا: مشكلة القوة داخل التنظيم

خامسا: عملية الاتصالات

سادسا: حوافز العمل داخل التنظيمات

الفصل الرابع
السلوك التنظيمى

أولا: مفهوم السلوك التنظيمى

يمكن تعريف السلوك التنظيمى Organizational Behaviour بأنه «الدراسة المتعمقة للعنصر البشرى فى التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون فى خدمة أهداف التنظيم»[1].

ويشير السلوك التنظيمى إلى الحركة الجمعية التى تصدر عن أعضاء المنظمات ككل، وهذا هو الطابع السلوكى للمنظمة، والذى يشبه ما يعبر عنه بمصطلح الطابع القومى على المستوى المجتمعى.

وللسلوك التنظيمى ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: المناخ التنظيمى، والفعالية التنظيمية، والأهداف التنظيمية. ويرتبط المناخ التنظيمى بمشاعر واتجاهات الأفراد داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتعتمد الفعالية التنظيمية على بعض العوامل مثل أساليب الإشراف، وبناء السلطة، وأنماط الاتصال. أما الأهداف التنظيمية، فهى تمثل المفهوم الجوهرى فى دراسة التنظيم، والأهداف هى الغايات التى يتحرك التنظيم ككل فى اتجاه تحقيقها. وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام، وعلى الأهداف الرسمية والأهداف غير الرسمية للأعضاء، وإمكانات التعارض أو الاتساق بين هذه الأهداف[2].

ويمكن التعرف على السلوك التنظيمى عن طريق تحليل الوحدات الصغرى داخل التنظيم ودراسة العلاقات الشخصية بين العاملين داخل التنظيم[3] ويتمثل السلوك التنظيمى بشكل واضح فى تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف

(١) على محمد حلوة، دراسات فى السلوك الإنسانى فى التنظيم، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٥، ص٤٩.
(٢) محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص ٣٠٤ - ٣٠٥ .
(٣) Robert C. Ford, et al., Op. Cit., p. 4.

أشكال التنظيمات مثل منشآت الأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنشآت الخدمات.

ويظهر السلوك التنظيمى نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة، وهى: الأفراد، والتنظيم، والتكنولوجيا، والنظام الاجتماعى. ونجد أن النتيجة النهائية لهذا التفاعل بين العناصر الأربعة تعطينا تصورا كاملا لأبعاد السلوك التنظيمى على النحو التالى:

(أ) يشكل الأفراد والجماعات، البيئة الاجتماعية الداخلية للتنظيم، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض فى شكل (ديناميكى) لتحقيق التفاعل المطلوب.

(ب) إن الهيكل التنظيمى يحدد علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم، فنجد أن جميع الأفراد والجماعات ليسوا على مستوى واحد، فلكل دوره الخاص به، كما أن هناك مجموعات مختلفة لكل منها دورها الخاص بها داخل التنظيم.

(جـ) إن عنصر التكنولوجيا يختص بتقديم التطور الذى يعمل من خلاله الأفراد؛ فالأفراد لا يستطيعون تحقيق الأهداف من فراغ، وإنما لابد لهؤلاء الأفراد من أن يقوموا على تطوير الآلات والمعدات وطرق العمل وغيرها من الأساليب الأخرى.

(د) إن النظام الاجتماعى يشكل البيئة الخارجية التى يعمل فيها التنظيم؛ فالتنظيم يعتبر جزءا صغيرا من نظام اجتماعى كبير يتكون من آلاف التنظيمات[1].

ثانيا: إسهام العلوم الاجتماعية فى فهم السلوك التنظيمى

نلاحظ أن التقدم الهائل فى مجال العلوم الاجتماعية قد ساهم بدرجة كبيرة فى تقدم المعرفة ونموها حول السلوك التنظيمى؛ فقد ساعدت هذه العلوم على نمو المعرفة ببعض العمليات الإدارية مثل عملية الاتصالات، واتخاذ القرارات، والقيادة، وأسهمت فى نمو نظرية التنظيم.

وعلى سبيل المثال، نجد أن علم الاجتماع Sociology كان له إسهام كبير فى دراسة السلوك التنظيمى بما قدمه من دراسات حول الجماعات والمجتمع، والتنظيم الاجتماعى للمؤسسات وما يتضمنه من تنظيمات رسمية وغير رسمية. كما ساعد علم

(١) على محمد حلوة، المرجع السابق، ص ٤٥ - ٤٩.

الاجتماع على فهم بناء ووظائف التنظيمات، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة بالاضافة إلى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع.

وقد ساهم علم النفس Phsychology فى دراسة السلوك التنظيمى بما قدمه من دراسات توضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع، والإدراك، والقيادة، وكيفية اختيار الأفراد ووضعهم فى أماكنهم المناسبة، ودراسة الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، ودوافع العمل.

ويعتبر علم السياسة Political Science من العلوم الاجتماعية الهامة التى ساعدت على فهم السلوك التنظيمى بما قدمه من دراسات تدور حول ظاهرة القوة Power والسلطة Authority فى المجتمع مما ساعد على فهم الصراعات التى تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

كما أسهم علم الاقتصاد Economics فى فهم السلوك التنظيمى عن طريق اهتمامه بدراسة موارد التنظيم ونظم الإنتاج والتوزيع والاستهلاك، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التى تحدد سلوك العاملين داخل التنظيم.

كما كشفت الأنثروبولوجيا Anthropology عن أهمية الثقافة والقيم والمعايير داخل التنظيمات[1].

ثالثا: القيادة التنظيمية

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمى والسياسى لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذى تؤديه القيادة فى العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتى تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها[2].

وتعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التى يمكن دراستها فى ميدان العلاقات الإنسانية[3]. وسنحاول فيما يلى التعرف على مفهوم القيادة وأنواعها ونظرياتها.

(١) Robert C. Ford et. al., op. cit., p. 4.

(٢) عبدالله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، الأسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨، ص ٣٦١ .

(٣) لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠، ص ٢٤٧ .

(أ) مفهوم القيادة:

يرى فيدلر F. E. Fiedler[1] أن القيادة هى «عملية التأثير فى الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره».

ويعرف تيد O. Tead القيادة بأنها «ذلك النشاط الذى يؤدى إلى التأثير فى جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب».

ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التى يرتكز عليها مفهوم القيادة، وهى: أنها نشاط Activity، ويؤدى إلى التأثير Influence، ويتطلب التعاون Cooperation، وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب Desired Gool[2].

ويميز «كمبول يونج» K. Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership هى ذلك الشكل من السيطرة التى تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة فى موقف معين، وهى بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة فى وقت معين أو فى مكان معين. أما الرئاسة Headship، فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج، مثل سلطة الإدارة، ويجب على الأعضاء أن يمتثلوا لها خوفا من العقوبة.

ونجد أن الرئيس قد يلقى من تقدير مرءوسيه وتعاونهم ما يجعله قائدا، مما يؤدى إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة. وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة، مثل: المدير، والمشرف، والمنفذ، والمراقب، والملاحظ، ورئيس القسم[3].

وترتكز القيادة التنظيمية على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة، وذلك نظرا لأن سلطة الرؤساء فى التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانونى، لا من القيم

(١) F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, N. Y. : Mcgraw Hill, 1967, pp. 362 - 363.

(٢) D. Cartwright & A. Zander Group Dynamics, Research and Theory, N. Y: Harper & Row, Publishers, 1958, p. 565.

(٣) أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعى، الاسكندرية: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ١٩٦١، ص ٣٧٥ - ٣٧٧ .

التقليدية، أو من التوحد الروحى مع شخص تتحقق لديه بعض السمات، من النوع الذى أطلق عليه «فيبر» القيادة الملهمة أو الكاريزمية[1].

(ب) أنماط القيادة:

يمكن تصنيف أنماط أو أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات. فهناك من يصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هى: القيادة الديمقراطية democratic، والقيادة الأوتوقراطية autocratic، والقيادة الفوضوية laissez-faire - وفى نمط القيادة الديمقراطية، نجد أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويأخذ فى اعتباره أن السياسة ترسم فى مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها، ويشارك القائد فى الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها. وفى هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائما فى عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع.

كما أن هناك نمط القيادة الأوتوقراطية، حيث نلاحظ أن القائد يصدر الأوامر التى يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطى أى معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التى يجب عليهم اتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة فى معظم الأوقات. وفى هذا النمط الأوتوقراطى من القيادة، لا يعمل القائد على مشاركة المرءوسين فى اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

أما النمط الثالث من أنماط القيادة، فهو النمط الذى يمكن أن يطلق عليه القيادة الفوضوية، حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة فى اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشترك مع أعضائها فى اتخاذ القرارات[2].

ومن جهة أخرى، يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما: القيادة المتركزة حول العاملين Employee centered leadership، والقيادة المتركزة حول الإنتاج Production centered leadership. وفى النمط الأول من القيادة، يركز القائد اهتمامه حول العاملين، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، نظرا لأنه يعتبر الإشراف وظيفة

---

(١) على عبد الرازق جلبى، علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩، ص٣٠٢.

(٢) أ. براون، المرجع السابق، ص٢٤٩.

اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية. وفى مقابل هذا النمط من القيادة، نجد أن هناك القيادة المتمركزة حول الإنتاج، حيث يركز القائد اهتمامه أساسا حول مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح فى نظر مرءوسيه لا يعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل (1).

وفى دراسة عن القيادة وأثرها فى الإنتاجية داخل مجتمع المصنع، تبين أن مستوى إنتاجية العمال يختلف تبعا لاختلاف أنماط القيادة، واختلاف أساليبها فى الاشراف فقد تبين ارتفاع مستوى العمال فى ظل القيادة الديمقراطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى الأوتوقراطية أو الفوضوية. كما كشفت نتائج هذه الدراسة عن ارتفاع مستوى إنتاجية العمال فى ظل القيادة المتمركزة حول العاملين عن إنتاجيتهم فى ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج (2).

(جـ) نظريات القيادة:

يمكن القول بأن هناك ثلاث نظريات للقيادة هى: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، ونظرية التفاعل.

ونجد أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وإلى توافر سمات معينة فى بعض الأشخاص مثل الذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية. وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما: أولا أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة. وثانيا لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقى أعضاء الجماعة.

أما النظرية الموقفية، فترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعى، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه. أى أن الظروف الاجتماعية الخارجية هى المسئولة عن ظهور نمط القيادة. أى أن القيادة

---

(1) Rensis Likert, New Patterns of Management, N. Y.: McGraw-Hill 1969, pp. 5-25.

(2) إبراهيم عبدالله جاسر الضويحى، القيادة وأثرها فى الإنتاجية داخل مجتمع المصنع: دراسة حالة بشركة أسمنت اليمامة السعودية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الأداب جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية تحت إشراف المؤلف، ١٩٨٧، ص ١٠٧ - ١٠٨.

موقفية وتتغير من موقف إلى آخر. وهذه النظرية أكثر انتشارا من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجى لدراسة القيادة، وخاصة فى الجماعات الصغيرة. وتظهر الصعوبة فى تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظرا لتعقد المواقف والتشابه بينها فى بعض الأحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة.

وأخيرا نجد أن هناك نظرية التفاعل، التى تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعى. فالقائد يجب أن يكون عضوا فى الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعى. أى أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، والموقف الاجتماعى، والتفاعل بينهما[1] ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشارا منهما.

ومن زاوية أخرى، نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما: نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة.

وتذهب نظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادى ما هو إلا نتيجة لمجموعات من السمات أو الخصائص التى توجد فى الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح، والابتكار، والعدالة، والأمانة، أى أن هناك أشخاصا يولدون لكى يصبحوا قادة.

أما نظرية القيادة المكتسبة، فتذهب إلى أن السلوك القيادى يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها.

ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذى يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة فى شئون القيادة[2].

رابعا: مشكلة القوة داخل التنظيم

(أ) مفهوم القوة:

على الرغم من أن مشكلة القوة تعتبر من أهم المشكلات التى شغلت اهتمام المختصين فى مختلف العلوم الاجتماعية، إلا أن هذه المشكلة كانت محل اهتمام

(١) لويس كامل مليكة، المرجع السابق، ص ١٨٢ - ١٨٧ .
(٢) عبد الهادى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص ٤٦١ - ٤٦٣ .

علم السياسة فى المقام الأول، حيث يهتم هذا العلم بدراسة ظاهرة القوة كما تتجسد فى التنظيمات الرسمية.

ويشترك علم الاجتماع مع علم السياسة فى الاهتمام بدراسة مصادر السلطة والقوة فى المجتمع. وقد كان كل من ميدان علم الاجتماع السياسى وعلم اجتماع التنظيم من بين أهم الميادين التى اهتمت بدراسة مشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات.

ويشير مفهوم القوة إلى عدة معان مختلفة. فقد يشير هذا المفهوم إلى «قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى «ولو لم يوافقوا على ذلك»[1]. وقد يشير مفهوم القوة إلى «المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات»[2] بالاضافة إلى أن القوة قد تعرف على أنها القدرة التى تمكن من السيطرة على الناس ومن الضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل فى حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة.[3] وحيث إن القوة قد تكون مشروعة أو غير مشروعة، لذلك فقد استخدم علماء الاجتماع مفهوما آخر هو مفهوم السلطة للإشارة إلى القوة المشروعة فى المجتمع[4].

ويذكر «روبرت ماكيفر» R. M. Mac Iver أن الناس عندما يمتلكون السلطة، فإنهم يمتلكون بذلك الحق فى وضع السياسات داخل النظام الاجتماعى، وإصدار الأحكام فى المسائل الهامة، والتصرف كقادة أو توجيه الآخرين داخل المجتمع[5].

ويتضح مما سبق أن مفهوم القوة يشير بوجه عام إلى أنها القدرة على التأثير فى سلوك الآخرين. ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم السلطة الذى يشير إلى القوة المشروعة فى المجتمع.

---

(١) H. D. Lasswell & A. Kaplan, Power and Society: A Framework for Political Inquiry, N. Y., 1950, P. 13.

(٢) J. W. V. Zanden, op. cit., P. 502.

(٣) أحمد زكى بدوى، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٦٨، ص٣٢٢ .

(٤) J. W. V. Zanden, Op. cit., P. 502.

(٥) Robert M. Mac Iver, The Web of Government, N. Y. : macmillan, 1947, P. 83.

وتختلف المفهومات السابقة عن مفهوم الهيبة الذى يشير إلى مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته؛ فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة، ويعمل الفرد على زيادة هيبته بصفة مستمرة[1]. وتعتبر الهيبة بمثابة مركز اجتماعى فى نظر الجماعة يصل إليه الفرد بفضل التقدير الاجتماعى الذى يحصل عليه، ويصاحبه بعض مظاهر الاعتراف والاحترام[2]. وإذا كانت السلطة تستند وترتبط بالقانون، فإن الهيبة مرجعها الشخص نفسه ومدى قدرته على فرض إرادته دون الاستناد إلى المنصب. وقد يجمع الفرد بين السلطة التى أساسها المنصب والنفوذ المستمد من شخصيته، وفى تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة السياسية المتكاملة.

(ب) أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم:

ذهب «فيبر» M. Weber إلى أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها فى الشرعية. وقد ميز «فيبر» بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية، يرتكز كل منها على شكل محدد من الشرعية وذلك على النحو التالى:

١ - السلطة القانونية الرشيدة Rational Legal Authority، وهى نمط من السلطة يقوم على أساس عقلى رشيد مصدره الاعتقاد فى قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، ومصدره أيضا تفويض الذين يملكون مقاليد السلطة الحق فى إصدار أوامرهم بهدف اتباع هذه القواعد والحفاظ عليها. أى أن هذا النمط من السلطة يقوم على أسس عقلانية، وتمارس السلطة وفقا لأنماط من القواعد المعيارية. وهذا النمط من السلطة يشيع عموما فى المجتمع الغربى الحديث، ويستمد شرعيته من التعاقد القانونى.

٢ - السلطة التقليدية Traditional Authority وهى نمط من السلطة يرتكز على الاعتقاد فى قدسية التقاليد، وشرعية المكانة التى يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة المستندة إلى التقاليد. أى أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة، وتستمد شرعيتها من القيم التقليدية.

٣ - السلطة الروحية أو الملهمة أو الكاريزمية Charismatic Authority، وهى نمط من السلطة الشرعية يعتمد على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة، أو

---

(١) عبدالله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص٣٦٥ .

(٢) أحمد زكى بدوى، المرجع السابق، ص٣٢٥ .

نموذج من نماذج الشخصيات يحتذى لما لديه من مثل وقيم. أو صفات غير عادية، أو بسبب نظام ابتدعه أو دعمه زعيم معين. ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من التوحد الروحى مع شخص تتحقق لديه بعض السمات، ومن أمثلة هذا النمط من السلطة، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين من أمثال غاندى فى الهند[1].

وهذه النماذج المثالية للسلطة التى قدمها «فيبر» لا تعنى بأنها لابد أن توجد مستقلة فكثير من السلطات القائمة قد تتضمن بعض عناصر السلطة (الكارزمية) مع بعض عناصر السلطات التقليدية. بل نجد بعض السلطات التى تحتوى على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التى حددها «فيبر»[2].

(جـ) تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات:

يرى العالمان «ميللر» D. C. Miller و«فورم» W.H. Form[3] أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية:

١ - مرحلة العلاقات الاستبدادية:

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام. وفى هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العمل. أما المرءوسون فلا يشاركون فى اتخاذ القرارات، ويقومون بتنفيذها فقط، وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة. إذ إن الحق فى اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بالحق فى الملكية. وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة.

وقد ترتب على ذلك أن أصبح المرءوسون لا يرتبطون بالمشروع إلا بعقد عمل يحدد واجباتهم وحقوقهم، فهم يقدمون عملهم للمشروع نظير الأجر أو الراتب كما يبيع الموردون للمشروع المواد الأولية[4].

---

(١) N. S. Timasheff & G. A. Theodorson, Op. cit., p. 155.

(٢) أحمد الخشاب، الاجتماع التربوى والإرشاد الاجتماعى، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧١، ص٥٧١ .

(٣) D. C. Miller & W. H. Form, op. cit., p. 726.

(٤) أحمد زكى بدوى، المرجع السابق، ص٤٠٦ .

٢ – مرحلة العلاقات القانونية:

فى هذه المرحلة يقوم المرءوسون بالتقدم بالشكاوى والالتماسات التى تقبلها الإدارة، وتعمل على حل مشكلات المرءوسين وفقا لنظام مقرر، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع المرءوسين أو مع ممثلين لهم.

ومن العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة، بمرحلة المساومة الجمعية. بل إن هناك من العلماء – مثل «كلج» H.A. Clegg – من ينظر إلى المساومة الجمعية بين طرفى الإنتاج: الإدارة والعمال، على اعتبار أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق، وعلى أنها أولى متطلبات الديمقراطية فى أى نظام. ونجد أن هناك بعض القادة النقابيين فى كثير من النقابات الذين يرون أن الديمقراطية لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق المساومة الجمعية بين طرفى الإنتاج.

٣ – مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

فى هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، نجد أن الإدارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملين، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها. ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأى باستمرار من العاملين فى الأمور الهامة التى تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأى أو الامتناع عن تقديمه. وتساعد هذه المعلومات أو الآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشئون العاملين وحياتهم المهنية.

٤ – مرحلة الديمقراطية فى اتخاذ القرارات:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين فى المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمل، وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما فى المسائل البسيطة (مثل تحسين ظروف العمل)، إلى التشاور بينهما فى المسائل الهامة (مثل الأجور وساعات العمل والتغييرات الفنية).

وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات، نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، وتتيح الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم فى كثير من المسائل التى تؤثر فى حياتهم العملية.

وفى هذا الصدد، يذهب «روس» N. Ross[1] إلى أن كلا من الديموقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضى ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعنيهم الأمر.

٥ - مرحلة الإدارة المشتركة:

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، وفى هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين فى كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم فى مجلس الإدارة. بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك فى ملكية المشروع وإدارته.

ويهدف نظام اشتراك العمال فى الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفى الإنتاج، مما يؤدى إلى زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار، نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة فى القرارات التى تتخذ داخل التنظيم، كما تؤدى الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة. بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تؤدى إلى اتخاذ أفضل القرارات فى مجال العمل، والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار عند جميع العاملين داخل التنظيم، وتشجيع العاملين على تحمل المسئولية، وارتفاع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على تقبل التغييرات التى تحدث فى مجال العمل، وارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشتركون فى تحديد الأجور وساعات العمل عن طريق حصولهم على عضوية مجلس الإدارة[2].

ويرى العالمان «ميلر» و«فورم» أن كل مرحلة من هذه المراحل الخمس السالفة الذكر تتطلب مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية عند كل من الإدارة والعاملين.

---

(١) N. Ross, The Democratic Firm, London: Fabian Society, 1964, pp. 22-24.

(٢) Deith Davis, A Management by Participations, Management Review, vol. 49, No. 2, 1957, PP. 69 - 79.

خامسا: عملية الاتصالات

تلعب عملية الاتصالات دورا حيويا فى رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى [1].

ومما يؤكد أهمية وخطورة عملية الاتصالات داخل المنظمة، ما ذهب إليه «ألتون مايو» - مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - من حيث إن الدراسة الاجتاعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال. فهذه المشكلة بدون شك هى نقطة الضعف التى تواجه الحضارة اليوم [2].

وسنحاول فيما يلى التعرف على مفهوم عملية الاتصالات وعناصرها، وأنواع الاتصالات وقواعد وأسس عملية الاتصالات، وأخيرا معوقات عملية الاتصالات.

(أ) مفهوم عملية الاتصالات وعناصرها:

يقصد بعملية الاتصالات Comunications تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة [3]. ويعرف «بروان» G. A. C. Brown الاتصال بأنه «قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى» [4].

كما يمكن تعريف الاتصال بأنه «العملية التى يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا» [5].

وتشير هذه التعريفات المختلفة لعملية الاتصالات إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر. كما يتضح من تحليل هذه التعريفات أن عملية الاتصالات عملية تتوافر فيها بعض العناصر مثل: المرسل، والمستقبل، والرسالة التى تمر بينهما (أى المضمون)، ووسيلة الاتصال، والأثر (رد الفعل).

---

(١) على السلمى، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٠، ص١٩٤ .
(٢) أ. بروان، المرجع السابق، ص١١٩ .
(٣) على السلمى، المرجع السابق، ص١٩٤ .
(٤) أ. بروان، المرجع السابق، ص١١٩ .
(٥) على محمد حلوة، المرجع السابق، ص٢٠٥ .

(ب) أنواع الاتصالات:

هناك عدة أنواع من الاتصالات منها، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والاتصالات الرأسية والأفقية.

والاتصالات الرسمية، هى تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية، والتى تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات فى المنظمة، أى هى تلك الاتصالات التى تستخدم خطوط السلطة الرسمية.

أما الاتصالات غير الرسمية، فهى تلك الاتصالات التى تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة[1] وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما فى عملية الاتصالات غير الرسمية، فهى تعد بمثابة أداة اتصال. وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا من (أعلى إلى أسفل) وكذلك من (أسفل إلى أعلى). إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمى. ولذلك يدعى بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة. وقد تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا، إلا أنها قد تكون ضارة فى أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة[2].

ويقصد بالاتصالات الرأسية (الصاعدة والهابطة)، تلك الاتصالات التى تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة، حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات عن طريق المرؤوسين.

أما الاتصالات الأفقية (أى العرضية)، فهى تلك الاتصالات التى تتم بين طرفين فى نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها.[3] والاتصال الأفقى يشير إلى أن

(١) محمد سعيد أحمد، المرجع السابق، ص ١٥٧ - ١٥٩ .

(٢) محمد الجوهرى، مقدمة فى علم الاجتماع الصناعى، القاهرة: دار الكتاب للتوزيع، ١٩٧٩، ص ١٨٠ - ١٨١ .

(٣) محمد سعيد أحمد، المرجع السابق، ص ١٥٩ - ١٦٠ .

الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد فى البناء التنظيمى [1].

(جـ) قواعد وأسس عملية الاتصالات:

هناك قواعد وأسس رئيسية لابد من أخذها فى الاعتبار حتى نتأكد من فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة. وقد وضع «شستر بارنارد» C. Barnard بعض القواعد اللازمة لعملية الاتصال منها أنه يجب أن تكون خطوط الاتصال محددة ومعروفة، ويجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا كلما أمكن ذلك، كما يجب عدم تخطى بعض المستويات الرئاسية عند الاتصال بالمستويات الأدنى، ويجب أن يتصف كل اتصال بالرسمية، بمعنى أن يكون مضمون عملية الاتصال (التعليمات) داخلا فى اختصاصه. بالإضافة إلى أنه يجب التأكد من أن مراكز الاتصال على مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية [2].

وبالإضافة إلى هذه القواعد التى وضعها «بارنارد» نجد أن هناك أسسا أخرى لابد من مراعاتها كى تنجح عملية الاتصالات، ومن هذه الأسس، أنه يجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية العلاقات مع العاملين داخل المنظمة وعلى استعداد لمشاركتهم فى المعلومات المختلفة، ويجب استخدام لغة بسيطة يفهمها العاملون بأسلوب يناسب مستواهم الفكرى، كما يجب مراعاة الأمانة والاعتماد على الحقائق دائما وعدم المغالاة وبالإضافة إلى ما سبق، يجب عدم إعطاء المعلومات دفعة واحدة حتى لا يصعب فهمها، بل يجب أن تعطى على دفعات متعددة، كما يجب اختيار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات إلى العاملين حتى لا تفقد قيمتها [3].

(د) معوقات عملية الاتصالات:

هناك عدة معوقات قد تحول دون فعالية عملية الاتصالات داخل المنظمة، ومن بين هذه المعوقات اتساع حجم المنظمة؛ فعندما تنمو المنظمات ويزداد عدد العاملين فيها

---

(١) على محمد حلوة، المرجع السابق، ص٢٣٢ - ٢٣٣ .

(٢) Chester Barnard, OP. Cit, PP. 175 - 181.

(٣) فاروق محمد العادلى، الاجتماعى الصناعى: أسسه النظرية وتطبيقاته العملية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩، ص ١١١ - ١١٢ .

تتعقد عملية الاتصالات نتيجة لاتساع الشغرة بين طرفى الاتصال (المرسل والمستقبل). كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية، وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة. ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والاستعداد لدى بعض الرؤساء فى نقل المعلومات إلى المرءوسين، وقد يضطر بعض الرؤساء إلى الاحتفاظ لأنفسم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيهم بمظهر العالمين ببواطن الأمور، كما قد يكون اختلاف السن والدخل والثقافة والبيئة وتباين المنزلة أو المرتبة الوظيفية من بين معوقات عملية الاتصالات[1].

كما ذكر «براون» بعض المشكلات التى يخلقها التنظيم الرسمى بالنسبة لعملية الاتصالات، وذلك عندما تعرض لأسباب ضعف الاتصال الراجعة إلى التنظيم الرسمى. ومن هذه الأسباب ضعف الاتصال الراجع إلى عوامل الزمان والمكان. ويحدث ضعف الاتصال الراجع إلى الزمان فى المنظمات التى تتبع نظام الورديات أو النوبات. فكثيرا ما ينشأ التوتر لأن أفراد الوردية أو النوبة الرئيسية يعتبرون نوبتهم أكثر النوبات أهمية. وقد لا يحدث أى نوع من الاتصال بين أفراد النوبات المختلفة. أما عن أسباب ضعف الاتصال الراجع إلى عامل المكان، فيبدو عندما يؤدى التشتت أو التوزيع الجغرافى لوحدات العمل إلى صعوبة عملية الاتصالات، وخاصة عندما تكون وحدات التنظيم منعزلة إلى حد كبير، أو مشتتة فى مناطق مختلفة[2].

سادسا: حوافز العمل داخل التنظيمات

منذ القرن التاسع عشر، نجد العلماء مثل «توماس هوبز» Thomas Hobbes يتحدثون عن حقيقة الطبيعة البشرية، وما تحويه من ميول أو قدرات فطرية. وقد كان «هوبز» ينظر إلى البشر على اعتبار أنهم كائنات إنسانية تسعى باستمرار نحو مصادر القوة وعوامل الربح، وينضبط سلوكها بشكل مباشر عن طريق دوافع المصلحة الشخصية المشتركة، وقد اعتمد «هوبز» على هذه الأفكار التى تدور حول الطبيعة البشرية كى يبرر عن طريقها آراءه الاجتماعية والسياسية[3].

(١) محمد سعيد أحمد، المرجع السابق، ص ١٦٤ - ١٦٩ .

(٢) أ. براون، المرجع السابق، ص ١١٩ - ١٢٠ .

(٣) J. H. Turner (ed.), The Structure of Sociological Theory, The Dorsey Press, Homewood Illinois, 1978, P. I.

وعلى الرغم من الاعتقاد الشائع بين الناس، بأن المال هو المدخل إلى السعادة، مما يجعلهم يطالبون بمزيد من النقود، وخاصة كلما شعروا بأن هناك نقصا فى احتياجاتهم الضرورية، إلا أننا نسمع الناس يرددون أحيانا عبارة «ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان»، مما يشير إلى أن النقود أو الحاجة المادية ليست هى الدافع الوحيد للعمل، بل إن هناك دوافع أخرى غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر فى سلوكهم.

ومما يؤكد أن الاحتياجات المادية ليست هى الدافع المثالى والوحيد للعمل، أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمرون فى أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلى الضرورات المادية، وحتى لو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم، وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم على مكافآت أخرى اجتماعية مثل الحصول على احترام الناس وتقديرهم. إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول على المكانة الاجتماعية Social Status، كما تعد الوظيفة أو المهنة من أهم العوامل التى تشكل بناء المكانة فى المجتمع الحديث. ونلاحظ أن كثيرا من العاملين الذين قد تعرض عليهم أعمال جديدة بأجور أعلى يؤثرون البقاء والاستمرار فى أعمالهم ذات الأجر المنخفض. ولو كانت الدوافع المادية هى الدوافع المثالية والوحيدة للعمل، لما أمكن إدراك مثل هذا السلوك الاجتماعى وفهمه[1].

وسنحاول فيما يلى التعرف على المقصود بحوافز العمل، وأنواعها، وأهميتها النسبية.

(أ) المقصود بحوافز العمل:

ليس هناك خلاف على أن العوامل الفنية فى العمل لها تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع. ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف فى نهاية الأمر على الطريقة التى يؤدى بها الأفراد أعمالهم ولضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين فى الأفراد القائمين بالعمل هما: المقدرة على العمل Ability، والرغبة فى العمل Motivation.

وتكتسب المقدرة على العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصى والقدرات الشخصية التى ينميها التعليم ويصقلها التدريب.

(١) أحمد عزت راجح، المرجع السابق، ص٣٤٥ .

أما العنصر الثانى من عناصر الأداء، فهو الرغبة فى العمل والتحفز لأدائه. وتتحدد الرغبة فى أداء العمل عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، كما تتحدد باحتياجات الفرد ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته[1].

ويجب التفرقة بين الدافع إلى العمل من جهة، والحافز على العمل من جهة أخرى. وقد عرف التقليديون الدافعية على أنها «فن استمالة الفرد بهدف تحقيق هدف معين». فإذا سلمنا بهذا التعريف للدافعية يمكننا القول بأن الدافعية تعتبر من بين وظائف الإدارة، وعلى المدير أن يعمل على حث الأفراد واستمالتهم لتحقيق أهداف التنظيم[2].

والدافع Motive شىء داخلى ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة فى العمل. وأهم تلك الدوافع الحاجات الإنسانية التى تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شىء معين، فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة فى الحصول على ذلك الشىء فيسعى الفرد إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة[3].

ونجد أن الحاجات الإنسانية ليست فى أهمية واحدة. فقد ذكر «أبراهام ماسلو» Abraham Maslow أنه يمكن تقسيم الحاجات الإنسانية طبقا لأهميتها إلى خمسة مستويات تأخذ شكل السلم المتصاعد على النحو التالى:

١ - الحاجات الأولية (كالحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى).

٢ - الحاجة إلى الأمن.

٣ - الحاجة إلى الحب والصداقة والعاطفة.

٤ - الحاجة إلى تقدير الذات، والتقدير الاجتماعى من جانب الآخرين فى المجتمع.

٥ - الحاجة إلى تحقيق الذات Self-Actualization.

وفى ضوء هذا التدرج الهرمى للحاجات الإنسانية، نجد أننا إذا أردنا أن نثير الدافع لدى الشخص نحو أداء عمله على الوجه الأكمل، فإن الأمر يتطلب البدء فى مساعدته

---

(١) على السلمى، المرجع السابق، ص ١٩ - ٢٠ .

(٢) على محمد حلوة، المرجع السابق، ص١٣١ .

(٣) على السلمى، المرجع السابق، ص ٢١٣ - ٢١٤ .

ليبدأ الحركة على سلم الحاجات الإنسانية، فيعبر الحاجات الدنيا صعودا إلى الحاجات الأعلى بشرط أن يتم ذلك فى إطار التتابع السابق [1].

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد فى المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التى يشعر بها. ومن ثم يمكن تعريف حوافز العمل بأنها «مجموعة العوامل أو الظروف التى تتوفر فى جو العمل والتى تعمل على إثارة تلك القوى الحركية فى الإنسان والتى تؤثر على سلوكه وتصرفاته».

(ب) أنواع الحوافز:

يمكن تصنيف العمل إلى نوعين: حوافز مادية وحوافز غير مادية. والحوافز المادية هى تلك الحوافز التى تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى وغيرها. ومن هذه الحوافز المادية الأجر، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل، وساعات العمل.

أما الحوافز غير المادية، فهى الحوافز التى تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، مثل الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى جماعة، والحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء على جهوده وغير ذلك. ومن هذه الحوافز غير المادية، فرص الترقية، والتقدم، والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء فى العمل، والاشراف، والعلاقات الطيبة مع الرؤساء، والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده فى العمل، وسياسات الإدارة ونظرتها إلى العاملين [2]. وقد أشار «براون» إلى أن هناك عوامل اجتماعية معينة فى المنظمة، لها من القوة بحيث تعمل كبواعث أو حوافز للعمل، وقد يكون لها تأثيرها الايجابى أو السلبى.

(جـ) الأهمية النسبية لحوافز العمل:

تشير كثير من الدراسات الاجتماعية والادارية إلى أن الحوافز المادية قد لا تكون هى الحوافز المثالية والوحيدة للعمل. وقد أشار «براون» إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالى. فالبواعث على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى،

(1) Ibraham H. Maslo, "A Theory of Human Motivation" The Psychological Review Vol. 50, No. 4, 1943, P. 396.

(2) على السلمى، المرجع السابق، ص ٢١٣ - ٢١٦ .

ومن فرد إلى آخر، فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز بالنسبة لفرد آخر(١).

وقد ذكر العالمان «ميللر» D.G. Miller و«فورم» W.H. Form أن من بين أهم النتائج التى تم استخلاصها من دراسات «التون مايو» E. Mayo وزملائه من الباحثين، أن العمل نشاط جمعى، وأن الحاجة إلى التقدير، والأمن، والشعور بالانتماء، لها أهمية كبيرة فى تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التى يعملون فى ظلها(٢) مما يشير إلى أن الحوافز الاجتماعية غير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيقية للعمل.

وفى دراسة اجتماعية قام بها المؤلف بهدف محاولة التعرف على الأهمية النسبية لحوافز العمل بين الأفراد فى إحدى التنظيمات، تم مقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم. وقد كشفت الدراسة عن أن توافر فرص الترقى والتقدم يعتبر من أهم حوافز العمل داخل التنظيم، ويلى ذلك من حيث الأهمية على الترتيب الحوافز التالية:

(أ) ثبات العمل واستقراره.

(ب) احترام الذات والتقدير الاجتماعى.

(جـ) حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.

(د) تحقيق الذات.

(هـ) أهمية إنجاز العمل بالنسبة للمجتمع.

(ز) قصر ساعات العمل.

(ح) قلة الطاقة والجهد المبذول فى العمل.

وتشير نتائج هذه الدراسة، إلى أن الحاجة المادية ليست هى الدافع المثالى والوحيد للعمل بين جميع الأفراد(٣).

---

(١) أ. براون، المرجع السابق، ص ٢٢٢ - ٢٢٣ .

(٢) D. C. Miller & W. H. Form, Op. Cit., pp. 186 - 187.

(٣) طلعت إبراهيم لطفى، المكانة المهنية ودوافع العمل: دراسة اجتماعية للعاملين فى جامعة الملك سعود، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادى عشر، العدد الأول، ١٩٨٤، ص ٩٩ - ١٣٠ .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات الأخرى، ففى دراسة قام بها «هاوسر» J. D. Houser وجد أن العاملين فى إحدى المؤسسات التجارية قد وضعوا الأجر المرتفع فى المرتبة الحادية والعشرين فى قائمة تتضمن ثمانية وعشرين حافزا من حوافز العمل، وفى دراسة أخرى قام بها «لوكاس» Lucas على ١٧٠٠ عامل، تبين أن الشعور بالأمن والاستقرار فى العمل يأتى فى المرتبة الرابعة من قائمة تتضمن سبعة حوافز من حوافز العمل [١]. مما يؤكد أهمية الحوافز الاجتماعية للعمل بالإضافة للحوافز المادية.

(١) أ. براون، المرجع السابق، ص٢٢٢ .

الفصل الخامس

المداخل النظرية المعاصرة فى دراسة التنظيم

أولا: المداخل النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم

ثانيا: مدخل ما بعد الحداثة

ثالثا: النظرة التعددية الكونية لتحليل التنظيمات

رابعا: محاولة استكشاف نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصرى

الفصل الخامس
المداخل النظرية المعاصرة فى دراسة التنظيم

عرف «بوج» D. S. Pugh[(1)] نظرية التنظيم بأنها «عبارة عن دراسة بناء ووظائف التنظيمات، وكيفية أدائها لعملها، بالإضافة إلى دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل التنظيمات».

ومن هذا التعريف السابق، يتضح أن لنظرية التنظيم مجالاً واسعًا نظرًا لتعدد الموضوعات أو المشكلات التى تحاول دراستها، مما أدى إلى صعوبة وجود نظرية عامة شاملة للتنظيم تستطيع أن تكون مرشدًا وموجهًا لدراسة التنظيمات المعقدة[(2)].

ويؤكد ما سبق ما ذهب إليه «منتز» R. Mayntz[(3)] من حيث إن دراسة التنظيمات لم ترق بعد إلى حد صياغة نظرية عامة، حيث لا يزال التوصل إلى هذه النظرية العامة فى التنظيمات يمثل هدفًا صعبًا بعيد المنال.

وعلى الرغم من عدم وجود نظرية عامة شاملة فى التنظيم، فقد ظهرت بعض المؤلفات العلمية التى تحمل بعض العناوين مثل «نظرية التنظيمات»، «أسس نظرية التنظيمات»، «نحو نظرية التنظيمات»، مما يشير إلى أن العلماء يستخدمون مصطلح (نظرية التنظيم) أو (نظرية التنظيمات) بشىء من التجاوز.

ونظرًا لعدم وجود نظرية موحدة شاملة لدراسة التنظيم، فقد تعددت المداخل النظرية فى دراسة التنظيمات، وخاصة وأن التنظيم يعتبر موضوعًا للدراسة فى كثير من العلوم مثل علم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة، والسياسة، والاقتصاد. فقد حاول الباحثون فى مختلف هذه العلوم دراسة التنظيمات فى ضوء مفاهيمهم وتصوراتهم،

---

(١) D. S. Pugh (ed.), Organization Theory: Selected Readings, N. Y.: Penguin Books, 1977, P. 9.

(٢) H. G. Hicks & C.R.G Gullett, Organization Theory and Behavior, N.Y.: MCGraw-Hill Book Company, 1975, P. 219.

(٣) R. Mayntz, "The Study of Organization" Current Sociology, Vol. 13, 1964, P. III.

مما أدى إلى ظهور عدة مداخل نظرية فى دراسة التنظيم، تعكس وجهة نظر العلوم المختلفة وتعبر عن اهتمامها[1].

وسوف نقدم فيما يلى عرضًا تحليليًا نقديًا لأهم المداخل النظرية المعاصرة فى دراسة التنظيم، مع توضيح الأصول أو الجذور الفكرية لكل منها.

أولاً: المداخل النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم

وفى هذا الصدد، سوف نتناول بعض المداخل النظرية، وهى: نظرية الإدارة العلمية، والنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى، ومدخل العلاقات الإنسانية، والعلاقات الإنسانية الجديدة، ومدخل النسق الاجتماعى الفنى، والنظرية النسائية، ونظرية التوافق.

(أ) نظرية الإدارة العلمية:

فى أوائل القرن العشرين، نشر المهندس الأمريكى فريدريك ويليام تايلور Frederick William Taylor العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية Scientific Management، والتى أصبحت نظرية فى سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التى كتبها تايلور. وتعد نظرية الإدارة العلمية هى النظير المعاصر للنظرية الإدارية الكلاسيكية التى كان رائدها الأساسى هنرى فايول Henri Fayol. وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدى أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما[2].

ومن أهم المبادئ التى قدمتها نظرية الإدارة العملية أو التايلورية Taylorism، ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التى يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية. وهذه المبادئ هى، أولا: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة

---

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص٧٣ .

(٢) Marshall, Gordon (ed.), Oxford Concise Dictionary of Sociology, Oxford: Oxford University Press, 1996, P. 89.

من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة Time and Motion Study بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهى الطريقة التى تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومى. وثانيا: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته، وطريقة الأداء. مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف. وثالثا: يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التى ينتجها العامل، ارتفع أجره. إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسى الذى يحفز الإنسان على العمل [1].

ويطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلى (الميكانيكى) نظرا لأنها اعتبرت العاملين فى التنظيم بمثابة آلات، ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا، وتجاهلت العنصر البشرى، الأمر الذى جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضا، وذلك بسبب تحكمها الزائد فى الجوانب الشخصية للعمل [2].

وعلى الرغم من أن بعض التنظيمات لازالت تتبع نموذج الإدارة العلمية، وتقوم بتطبيق المبادئ الأساسية التى وضعها تايلور، إلا أن نظرية الإدارة العلمية قد تعرضت للنقد من قبل كثير من علماء الاجتماع نظرًا لأنها تركزت حول التنظيم الرسمى، والعلاقات الرسمية بين العمال والمشرفين، وتجاهلت السلوك الإنسانى وتعاملت مع العمال على اعتبار أنهم آلات، الأمر الذى يؤدى إلى عدم الرضا عن العمل.

ويتضح مما سبق، أن نظرية الإدارة العلمية قد قدمت نموذج التنظيم الآلى. وفى ظل هذا النموذج، يمكن تحقيق الحد الأعلى للكفاءة التنظيمية عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل، والإشراف الدقيق على العمال، وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الأجر والإنتاج. وقد تزداد فاعلية هذا النموذج فى التنظيمات الصناعية حيث يقوم العمال بأداء أعمال بسيطة تكرارية وروتينية [3].

---

(١) Thio, Alex, Sociology, Longman: New York, 1998, P. 110.

(٢) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 465.

(٣) Thio, Alex, OP. Cit., PP. 109 - 110.

(ب) النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى:

البيروقراطية Bureaucracy بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين للإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال [١]. والبيروقراطية بناء اجتماعى يتكون من التدرج الهرمى للمكانات والأدوار، وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التى تنظم أفعال أعضائها، وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل.

وعلى الرغم من أن البيروقراطية قد تطورت خلال قرون عديدة فى العالم الغربى [٢]، إلا أن عالم الاجتماع الألمانى ماكس فيبر Max Weber قد وضع ما يسمى بالنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى Ideal Type وهو عبارة عن بناء عقلى يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة فى الواقع. وهو نموذج مثالى، لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيرا فى الحياة الواقعية [٣].

ويرى فيبر أن المجتمع الغربى الحديث قد قام بتطوير البيروقراطية كشكل محدد من التنظيمات الضرورية التى تتسم بالرشد. وقد ظهرت البيروقراطية كنتاج لعملية الترشيد Rationalization التى سادت فى المجتمع الغربى. ففى كل مجالات الحياة الحديثة نجد أن هناك ميلا نحو الترشيد، وهو المصطلح الذى استخدمه فيبر لعملية إحلال طرق العمل التى تتسم بأنها شخصية، وتلقائية، وغير رسمية، بطرق مختلفة تتسم بأنها موضوعية، ومخططة، ورسمية تعتمد على القواعد المجردة.

ويتسم نموذج التنظيم البيروقراطى الذى وضعه فيبر بعدة خصائص منها، وجد درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، واحتكار الخبرة، ووجود بناء هرمى للسلطة يوضح واجبات ومسئوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصى للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين

(١) Ibid., P. 35.

(٢) Zanden, James W. Vander, The Social Experience, New York: Mc Graw-Hill Publishing Co., 1990, P. 134.

(٣) Timasheff, N.S. & Theodorson, Sociological Theory: Its Nature and Growth, New York: Randon House, 1976, P. 153.

الملكية والإدارة داخل التنظيم، والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة. ويرى فيبر أن الموظفين البيروقراطيين يعينون من قبل سلطة أعلى ولا يتم تعيينهم عن طريق الانتخاب، كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم، وبارتفاع مكانتهم، بالإضافة إلى أنهم يتلقون رواتب ثابتة، ومعاشات تقاعد[١].

ويرى فيبر أن هذه السمات أو الخصائص السابقة للنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى، تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم، وتؤدى إلى الكفاءة التنظيمية، التى تعد هى الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطى. وقد أكد فيبر على أن النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى يعد من أفضل نماذج التنظيمات التى تحقق الكفاءة التنظيمية، وذلك على طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم، وبالرسميات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل، والتباين فى السلطة، ويفترض النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى أن البناء التدرجى (الهيراركى) المحدد للوظائف هو الذى يقدم أفضل الوسائل لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

ويرى ستيوارت كلج Stewart Clegg أن التنظيمات التى تتسم بالحداثة Modernism، هى التنظيمات التى تعتمد على النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه فيبر، وقد أطلق على هذا الشكل من أشكال التنظيمات (الفوردية) Fordism، نسبة إلى هنرى فورد Henry Ford الذى كان أول من استخدم النموذج البيروقراطى، واستخدم خط التجميع لإنتاج السيارات بأعداد كبيرة[٢].

وقد حاول ألفن جولدنر A. Gouldner اختبار بعض متضمنات نظرية فيبر واقعيا، وقد وردت نتائج هذا الاختبار فى كتابه (أنماط البيروقراطية فى الصناعة). وقد ذهب جولدنر فى كتابه السالف الذكر إلى أن فيبر قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية ووضعهما كما لو كانا نمطا واحدا. النمط الأول، هو الذى يمكن أن

---

(١) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 35.

(٢) Barnard, A. & Burgess, T., Sociology Explained, Cambridge: Cambridge University Press, 1997, P. 237.

يطلق عليه البيروقراطية النيابية Representative Form of Bureaucracy، وفيه توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس. وبذلك يعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمال، ويرتكز على أسس ديمقراطية. وأما النمط الثانى، فهو ما يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية العقبية أو الجزائية Punishment - Centered Bureaucarcy، وفيه تفرض القواعد على الأفراد، أى أن السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية، وبذلك يستمد شرعيته من جانب واحد فقط هو الإدارة[1].

وللنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى فوائده وعيوبه. ومن فوائده التى ترتبط بالكفاءة التنظيمية، أن اعتماد هذا النموذج على القواعد والعلاقات اللاشخصية يمكن أن تحمى أعضاء التنظيم من التحيز والمحاباة، ويتم التعيين على أساس الكفاءة فى أداء العمل دون الاعتماد على المحسوبية. ومن عيوب هذا النموذج التى ترتبط بعدم الكفاءة التنظيمية، الاعتماد على خبرة البيروقراطيين الذين يشهرون سلاح السرية البيروقراطية فى مواجهة المساءلة العامة والإشراف العام، والتخفى وراء الروتين والإجراءات، وممارسة الموظفين للقوة الاستبدادية المشروعة. كما تبدو عيوب هذا النموذج عندما تنحرف التنظيمات عن الهدف الذى أنشئت من أجله، وعندما تتضخم القواعد والإجراءات الشكلية ويتمسك الموظفون بحرفية القواعد دون روحها، ودون اعتبار للهدف الذى يفترض أن تؤديه هذه القواعد.

وعلى الرغم من أن نموذج التنظيم البيروقراطى له مثل هذه العيوب التى تجعله لا يعد من أفضل التنظيمات فى العالم من حيث الكفاءة التنظيمية. إلا أن هذا النموذج قد يعد من أكثر التنظيمات كفاءة فى المجتمعات الغربية التى تشجع الرأسمالية والفردية مثل الولايات المتحدة[2].

(جـ) مدخل العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation فى الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب.

---

(١) Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe: The Free Pres, 1954, P. 24.

(٢) Thio, Alex, OP. Cit., PP. 113 - 114.

ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات هاوثورن Hawthorne التى أجريت فى (شيكاغو) منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن اليكتريك Western Electric Company وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

وتسعى حركة العلاقات الإنسانية - على المستوى الأكاديمى - إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابى، والصراع الصناعى، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلى ككل، وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة فى التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد فى مقابل ذلك على منطق المشاعر الذى يحكم سلوك العمال. فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمى Informal Structure قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمى Formal Structure والذى يتم إملاؤه من خلال منطق الإدارة الذى يهتم بالكفاءة[1].

وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخى والفكرى لحركة العلاقات الإنسانية، نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية. فهناك الاتجاه الكلاسيكى الذى تمثله مدرسة «إلتون مايو» E. Mayo وزملائه من الباحثين أمثال «روثلز برجر» E. Roethlisberger و«ديكسون» W. Dickson. كما أن هناك اتجاه مدرسة (شيكاغو) الذى تمثله أعمال «لويد وارنر» ولجنة العلاقات الإنسانية فى الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسة «وارنر» وعضوية بعض العلماء أمثال «جاردنر» B. Gardner و«هاريسون» F. Harbison. وأخيرًا نجد أن هناك الاتجاه التفاعلى الذى أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال «إليوت شابل» E. Chapple و«كونارد أرنسبرج» C. Arensberg من جامعة هارفارد[2].

وقد بدأت دراسات هاوثورن - والتى أشرف عليها التون مايو Elton Mayo وزملاؤه من الباحثين - من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين

(١) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 227.

(٢) محمد على محمد، المرجع السابق، ص١٥٦ .

الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والمعايير، والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمى للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية فى التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

ويرى العالمان ميللر D. C. Miller وفورم W. H. Form أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

١ - أن العمل نشاط جمعى.

٢ - تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.

٣ - أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة فى تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التى يعملون فى ظلها.

٤ - أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرًا موضوعيا للحقائق، فهى فى الغالب عرض يفصح عن اضطراب فى مكانة الفرد.

٥ - أن العامل شخص تتحكم فى اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التى تأتى من داخل مكان العمل أو خارجه.

٦ - تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطًا اجتماعيا قويًا على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد(١).

ونجد أن هذه النتائج السابقة قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية، وهى على عكس جميع الافتراضات التى قدمتها الإدارة العلمية، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين. وترى هذه النظرية أن زيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمى كما يدعى تايلور F. W. Tylor، وإنما تعتمد على التنظيم غير الرسمى Informal Organization الذى يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية والعلاقات بين أعضائها(٢).

---

(١) Miller, D.C. & Form, W.H., Industrial Sociology: Work in Organizational Life, New York: Harper & Row Publishers, 1980, P. 187.

(٢) Thio, Alex, OP. Cit., P. 110.

ويرى روثلز برجر F. Roethlisberger وديكسون W. Dickson أن التنظيم غير الرسمى هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل فى العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية، ويوجد منفصلا عن أى بناء اجتماعى معبر عنه بوضوح (1).

وقد كشفت نتائج احدى دراسات هاوثورن عن أن إنتاجية العمال لا تتحدد فقط عن طريق الحوافز المادية، بل أنها تتحدد أساسا عن طريق المعيار غير الرسمى السائد بين جماعة العمل. فقد تبين أن لإحدى جماعات العمل معيارا يقيد الإنتاجية عند درجة معينة، وقد كان العامل الذى يحاول أن ينتج أكثر من الكمية التى حددتها الجماعة غير الرسمية يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بالمعدل الذى حددته الجماعة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم غير الرسمى، إنما يظهر تلقائيا، بحيث يحقق وظيفتين: إحداهما حماية الجماعة من الأعمال التى قد تصدر عن أحد أعضائها والتى لا تتفق مع معاييرها. أما الوظيفة الثانية، فهى حماية الجماعة من التدخل الخارجى عن طريق الإدارة. وقد كانت عضوية الزمرة Clique تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة (2).

ويرى شنايدر E. V. Schnieder أن الجماعات غير الرسمية التى تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة، تؤدى عدة وظائف هامة، فهى تتيح الفرصة أمام الفرد كى يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التى لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمى. كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور بالاستقلال والأهمية، وبالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة (3).

وبظهور أعمال «لويد وارنر» L. Warner وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية فى الصناعة بجامعة شيكاغو، أمكن تجنب كثير من أوجه النقد التى تعرضت لها مدرسة

(1) Roethlisberger, F. & Dickson, W., Management and the Worker, Cambridge: Harvard University Press, 1939, P. 536.

(2) Homans, George C., The Human Group, New York: Harcourt Brace and Co., 1950, PP. 48 - 80.

(3) Schneider, E. V., Industrial Sociology, New York: Mc Grow-Hill, 1957, P. 190.

«مايو». فقد اهتم «وارنر» بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلى والتدرج الاجتماعى قيمة خاصة فى دراسة التنظيم الاجتماعى للعمل. وبذلك أصبح من الممكن الاستعانة بالمفهومات (السوسيولوجية) المستخدمة فى دراسة المجتمع المحلى مثل الدور، والمكانة، والثقافة، فى تحليل البناء الاجتماعى للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنظيم لا يوجد من فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمى وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعى الذى يحيط به، والقوى العديدة التى تربطه ببناء المجتمع.

وتعتبر دراسة «وارنر» عن (النسق الاجتماعى للمصنع الحديث) بمثابة إسهام رئيسى فى التطور التاريخى والفكرى لحركة العلاقات الإنسانية. ففى هذه الدراسة حاول «وارنر» دراسة العلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلى، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية فى المجتمع الصناعى بوضعها فى السياق المجتمعى الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق. وقد حاول «وارنر» فى دراسته لليانكى سيتى Yankee City أن يفسر ظاهرة اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التى شهدها بناء المصنع من جهة والمجتمع المحلى من جهة أخرى.

وقد حاول كثير من تلاميذ «وارنر» التحقق من أن العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة الاجتماعية، والدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير فى دراسة السلوك التنظيمى. وعلى سبيل المثال، نجد أن «هاربسون» F. Harbison و«دبن» R. Dubin قد قاما بدراسة أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع، وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين، وما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل.

أما المرحلة الثالثة من مراحل التطور التاريخى والفكرى لحركة العلاقات الإنسانية، فيعبر عنها الاتجاه التفاعلى الذى أسهم فى ظهوره «إليوت شابل» E. Chapple و«كونارد ارنسبرج» C. Arensberg بجامعة (هارفرد)، اللذين استعانا بمفهوم «التفاعل» فى دراسة الصناعة.

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات الداخلية بين ممثلى الاتجاه التفاعلى. فإنهم يتفقون على أنه يجب فى دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه (العواطف)، وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التى يمارسونها بالفعل.

ويمكن التعرف على الاتجاه التفاعلى فى ضوء دراسة «جورج هومانز» G. Homans للجماعة الإنسانية The Human Group . والواقع أن «هومانز» يعتبر من بين أهم العلماء الذين ساهموا فى نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالى، وقد أسهم فى نمو الاتجاه التفاعلى للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته للجماعات الصغيرة. وفى كتابه عن (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التى أجريت على الجماعات الصغيرة، ثم يحاول تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعى فى ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهى: التفاعل Interaction، والاحساسات أو العواطف Sentiments، والأنشطة Activities باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدى التغير فى أحد هذه العناصر إلى تغير فى العناصر الأخرى.

ويشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة. كما تشير الاحساسات أو العواطف إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص. بينما تشير الأنشطة إلى الأفعال الفيزيقية التى يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة[1].

ويتضح مما سبق، أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تناول جوانب التنظيم التى تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية، وكشفت عن أهمية التنظيم غير الرسمى لجماعات العمال، وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم. إذ أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف، وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء.

(1) W.F. Whyte & F.B. Miller, "|Industrial Sociology", In Gittler, J.B. (eds.), Review of Sociology: Analysis of a Decade, N. Y.: John Willey & Socns, 1957, P.P. 330 - 333.

إلا أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تعرض لبعض أوجه النقد على أساس أنه يركز على دراسة جماعات العمل الصغيرة ويضطر الباحث إلى الأخذ بوجه نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى Micro، دون تحليل الوحدات الكبرى Macro. وقد نظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق Closed System. وقد اتهم هذا المدخل بالتحيز ضد الفردية، وضد المعقولية، وأنه قدم صورة للفرد يسيطر عليها الإحساسات والمشاعر. كما أن هذا المدخل يميل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات فى الاتصال متجاهلا مشكلة القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعى للتنظيم. وقد بالغ مدخل العلاقات الإنسانية فى أهمية حياة الجماعة غير الرسمية فى مكان العمل، وتجاهل بعض العوامل مثل اهتمام العمال بأسرهم وأصدقائهم خارج مكان العمل، والشعور بالملل الذى قد يلازم العمل فى بعض المهن. كما أن العلاقات مع الزملاء قد تكون أكثر دلالة بالنسبة للعاملين فى الأعمال الإدارية الذين يتضمن عملهم درجة كبيرة من التفاعل مع الزملاء[1].

(د) العلاقات الإنسانية الجديدة:

فى السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل Job Redesign وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدى إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين فى المجتمعات الصناعية. وتعرف هذه الحركة باسم حركة التصميم التنظيمى Organizational Design Movement. وتعرف أيضا باسم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة New Human Relations أو مدخل علم النفس التنظيمى Organizational Psychology.

وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكتاب الذين حظيت كتاباتهم بتأثير واسع فى معاهد دراسة علوم الإدارة فى الولايات المتحدة وفى أوروبا خلال الستينيات من القرن العشرين. وكان من أبرز منظرى هذه المدرسة دوجلاس

---

(١) Thio, Alex, OP. Cit., P. 111.

ماك جريجور Douglas Mc Gregor ورنسيس ليكرت Rensis Likert وكريس أرجيريس Chris Argyris، وقد اشتركوا فى الاقتناع بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيرا ما تتسبب فى إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين، وذلك على أساس افتراض أن إحباط الحاجات العليا فى الترتيب التدرجى للحاجات من شأنه أن يؤدى إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه، وهو اهتمام يكون بطبيعته قصير النظر ومدمرا للتنظيم (١).

ويعد دوجلاس ماكجريجور من بين أهم مؤسسى المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية. ويقدم هذا المدخل نظرية فى الطبيعة الإنسانية تتضمن مجموعتين مختلفين من الافتراضات، وقد أطلق على المجموعة الأولى من الافتراضات نظرية (X)، بينما أطلق على المجموعة الثانية نظرية (Y).

ويرى ماكجريجور أن التنظيمات التقليدية قد تم تنظيمها وفقا لما أطلق عليه مبادئ نظرية (X): وهى أن كثيرا من الناس لديهم كره فطرى للعمل، لذلك من الضرورى إجبارهم بدرجة معينة للتأكد من امتثالهم أثناء العمل. بالإضافة إلى أن كثيرا من الناس يفضلون التبعية عن الاستقلال. ويرى ماكجريجور أن هذه المبادئ تتفق مع مبادئ الإدارة العلمية.

وقد رجع ماكجريجور إلى النظرية الدافعية لإبراهام ماسلو Abraham Maslow (٢)، التى تؤكد بأن هناك تدرجا هرميا للحاجات فى مستويات تبدأ فى القاعدة بالحاجات الفسيولوجية (الأولية) Physiological needs مثل الحاجة إلى الطعام والشراب. ثم تأتى الحاجة إلى الأمن Safety الذى يدفع الناس إلى تجنب الخطر. وبعد ذلك الحاجة إلى الحب Love، أى الشعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين. وفى المستوى الرابع تأتى الحاجة إلى التقدير Esteem، وذلك لاكتساب احترام الفرد لنفسه

---

(١) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., PP. 371 - 372.

(٢) Grint, Keith, The Sociology of Work, Cambridge: Polity Press, 2005, PP. 123 - 124.

واحترام الآخرين له. وأخيرا يأتى مستوى تحقيق الذات Self - actualization، أى الرغبة فى أن يصبح الفرد كل ما يمكن أن يكون، أو كل ما تؤهله له إمكانياته أن يكونه[1].

واعتمادا على نظرية ماسلو، وضع ماكجريجور نظرية (Y) التى تحاول حل المشكلات السلوكية التى تتعلق بالدافعية عن طريق صياغة مجموعة راديكالية مختلفة من الافتراضات الأساسية، وهى: أن العمل ليس مكروها من كل شخص، وأن الإجبار ليس هو الدافع الوحيد للعمل، ومن الممكن جعل الأهداف التنظيمية تشبع الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات. كما أن السلوك المسئول يعد نتيجة للثقة، وإن تجنب المسئولية يعد بمثابة رد فعل للخبرات التى تنكر هذه المسئولية. بالإضافة إلى أن العمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتى فى العمل، وهو ما يظهر إذا سمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة الفعالة فى مشكلات التنظيم بطريقة تمكنهم من إشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات.

ويرى ماكجريجور أن عمل الإدارة يتمثل فى تطوير الإجراءات التنظيمية التكاملية والتى عن طريقها يمكن للأفراد تحقيق أنفسهم من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية التى حددتها الإدارة. ولم يكن اهتمام ماكجريجور يتجه أساسا نحو خلق مجتمع يكون فيه الأفراد قادرين على تحقيق أنفسهم، ولكنه كان مهتمًا عادة بتطوير استراتيجيات إدارية تستفيد من العلاقات الإنسانية ويمكن توجيهها بشكل أكثر دقة نحو تحقيق الأهداف التى حددتها الإدارة[2].

ويرى «شاين» E. Schein أن مدخل علم النفس التنظيمى – أى المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية – يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة مداخل فرعية: يطلق على المدخل الأول، مدخل الإنسان الاجتماعى Social Man ويطلق على المدخل الثانى، مدخل الإنسان الساعى إلى تحقيق ذاته Self-Actualising أما المدخل الثالث فيطلق عليه الإنسان المركب Complex Man.

---

(١) Maslo, Ibraham H., "A theory of human motivation", The Psychological Review, Vol. 50, No. 4, 1943, P. 396.

(٢) Grint, Keith, Op. Cit., PP. 124 - 125.

وتتفق هذه المداخل الفرعية الثلاثة فى علم النفس التنظيمى، من حيث العناصر الأساسية التى تعتمد عليها فى تحليل التنظيمات. ومن أهمها العناصر التالية:

١ - يمكن النظر إلى الأفراد على اعتبار أن لهم حاجاتهم الشخصية ودوافعهم. وقد تتخذ هذه الحاجات شكلاً متدرجًا يبدأ من (الحاجات الفسيولوجية)، وينتهى عند الحاجة إلى تحقيق الذات.

٢ - وهذه الحاجات الشخصية والدوافع تمارس تأثيرًا مباشرًا على سلوك الأفراد.

٣ - وهناك صراع أساسى بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

٤ - وأن أفضل شكل للتنظيم هو الذى يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معًا، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال فى عملية اتخاذ القرار، والاتصالات الجيدة، وحسن الإشراف.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق بين المداخل الفرعية الثلاثة فى مدخل علم النفس التنظيمى، فإنه يوجد بينهم نوع من الاختلاف حول بعض الموضوعات. إذ يرى مدخل الإنسان الاجتماعى أن القوة الدافعة للإنسان هى حاجته إلى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم، ثم حاجته لقبوله فى الجماعة، ويمثل هذا المدخل «زاليزنيك» A. Zaleznik الذى قدم إسهامًا هامًا فى فهم جماعات العمل الصغيرة.

وتمثل نظرية ماسلو فى الدافعية مدخل الإنسان الساعى إلى تحقيق ذاته. ويذهب هذا المدخل إلى أن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلبًا مهمًا وحاجة أساسية بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى، ويرى هذا المدخل أن مهمة الإدارة فى التنظيم هى إشباع هذه الحاجة، مما يؤدى إلى زيادة أهمية العمل. وقد كانت نظرية «ماسلو» نقطة بداية انطلق منها كثير من الإسهامات التى قدمها علماء النفس الاجتماعيون المهتمون بدراسة التنظيمات، وخاصة «ليكرت» R. Likert و«أرجيرس» C. Argyris.

أما المدخل الثالث والأخير لعلم النفس التنظيمى، فهو مدخل الإنسان المركب، وقد ذهب هذا المدخل إلى أن الدوافع تختلف تبعًا لاختلاف المواقف.

فالإنسان المركب لديه دوافع عديدة تنشأ عن خبرات منفصلة يربطها بعد ذلك بمعان مختلفة، مما يفرض على المديرين مراعاة التنوع الشديد فى العلاقات الشخصية وتعدد أنماط السلطة، فضلاً عن نوعية الروابط النفسية. وهذا يشير إلى إمكانية الاتفاق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم، ومن أبرز ممثلى هذا المدخل «شاين» E. Schein و«بينيس» W. Bennis.

ونلاحظ أن مدخل علم النفس التنظيمى يدين فى نموه وازدهاره لعلم النفس، شأنه شأن مدخل العلاقات الإنسانية. كما استعان هذا المدخل بأداة تصورية أساسية هى التدرج أو التسلسل الهرمى للاحتياجات الشخصية. ويرى أصحاب هذا المدخل أن الحاجة إلى تحقيق الذات تعد من أهم العوامل التى تدفع الأفراد نحو أداء سلوك معين. ويهتم هذا المدخل بدراسة بعض المشكلات الأساسية مثل درجة الانسجام بين احتياجات الشخصية واحتياجات النسق. وقد نظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيمات على اعتبار أنها أنساق مفتوحة، مع تركيز الانتباه على دراسة شخصيات الأفراد وما تتميز به من سمات أو خصائص معينة. أى أن البحوث التى تنطلق من هذا المدخل تركز على تحليل اتجاهات الأفراد وسلوكهم[1].

وقد وجه النقد إلى مدخل علم النفس التنظيمى على أساس نظرته الضيقة النطاق إلى التنظيم، واهتمامه بدراسة مشكلات جزئية، وتركيزه على دراسة حاجات الأفراد ودوافع سلوكهم، دون الاهتمام بدراسة علاقات العمل والتنظيم الرسمى بوصفها عوامل تؤثر على سلوك الأفراد.

ويتضح مما سبق، أن النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية، يرفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الاجبار والسيطرة المباشرة على العاملين نتيجة الافتراض بأن الإنسان يكره العمل، وأن كثيرا من العاملين يفضلون التبعية على الاستقلال. ويقدم هذا النموذج استراتاجية إدارية جديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، تستفيد من العلاقات الإنسانية، وتعمل على تشجيع العاملين على المشاركة فى اتخاذ القرارات. وتقوم هذه الاستراتيجية الجديدة على الثقة بالعاملين، والإيمان برغبتهم فى

(١) D. Silverman, Op. Cit., P. 217.

الاستقلال وتحمل المسئولية، والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التى حددتها الإدارة، على أن تشبع هذه الأهداف الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات.

وقد كانت الأفكار والافتراضات التى أثارتها مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة أحد العناصر الرئيسية فى تغذية حركة دراسة نوعية حياة العمل Quality of Wor Life Movement التى ظهرت فى أوائل السبعينيات من القرن العشرين ثم ازدهرت خلال الثمانينيات. وكانت القضية الأساسية التى يجتمع حولها أصحاب تلك الحركة أنه يتعين إعادة تصميم مهام العمل بحيث تستطيع أن تحقق رضا العامل وتخلق الانسجام والتناغم فى مكان العمل. وهناك من يرى أن ظاهرة دراسة نوعية حياة العمل ليست سوى صورة مطورة لحركة العلاقات الإنسانية[1].

وفى ضوء الأفكار الجديدة التى أثارها أصحاب حركة دراسة نوعية العمل، بدأت التنظيمات المختلفة تتولى إعداد البرامج المختلفة لتحسين نوعية حياة العمل بهدف إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين. وقد تبين أن هذه البرامج لها تأثير كبير على كفاءة التنظيمات، وتؤدى إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل، وزيادة الإنتاجية. وقد أشارت إحدى الدراسات الحديثة التى أجريت فى الولايات المتحدة إلى أن هناك شركة من كل سبع شركات يعمل بها مائة عامل فأكثر، يوجد بها برنامج أو أكثر من برامج تحسين نوعية حياة العمل. ومن أمثلة هذه البرامج: إعادة تصميم العمل (إثراء العمل) Job Enrichment، والمشاركة فى اتخاذ القرارات، وتدعيم عملية الاتصالات داخل التنظيم، وزيادة الاستثمار فى برامج التعليم والتدريب وتنمية المهارات، وتطوير نظم دفع الأجور والمزايا الاضافية، وثبات العمل واستقراره، والتقدير على الإنجاز، والمساواة والعدالة فى تسوية شكاوى العاملين، وتوافر الأمان وبيئة العمل الصحية[2].

---

(١) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 433.

(٢) Havlovic, Stephen J., "Quality of work life and human resource outcomes:, In Industrial Relations, Vol. 30, No. 3, 1991, PP. 469 - 470.

(هـ) مدخل النسق الاجتماعى الفنى:

يعد مدخل النسق الاجتماعى الفنى Socio - Technical System Approach مدخلا نظريا يقف موقفا وسطا بين الحتمية التكنولوجية Technological Determinism والحتمية الاجتماعية Social Determinism، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل [(١)].

وقد تم تطوير مدخل النسق الاجتماعى الفنى عن طريق معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية Tavistock Institute of Human Relations وهو مدخل يستخدم نظرية الأنساق، ويؤكد الحاجة إلى الأخذ فى الاعتبار للعلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية [(٢)].

وقد صاغ معهد تافستوك مصطلح النسق الاجتماعى الفنى لتجنب افتراضات الحتمية التكنولوجية بأن الأسلوب الفنى - فى الواقع العملى - هو المحدد الرئيسى للنظم والعلاقات الاجتماعية، وأنه يعد المتغير المستقل فى التغير الاجتماعى [(٣)].

وقد تقدمت دراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والعلاقات الإنسانية تقدمًا ملحوظًا من خلال ما قام به معهد تافستوك، حيث تمكن أعضاء هذا المعهد من تطوير مفهوم النسق الاجتماعى الفنى كإطار لتحليلاتهم [(٤)]. وقد ظهر هذا المفهوم على اعتبار أن نسق الإنتاج يتطلب تنظيمًا تكنولوجيًا مثل المعدات وتخطيط العملية من جهة، وتنظيمًا للعمل يربط بين القائمين بتنفيذ الأعمال الضرورية من جهة أخرى. وعلى الرغم من أن الحاجات التكنولوجية قد تحدد أحيانًا نموذج تنظيم العمل، إلا أن لهذا التنظيم خصائص اجتماعية وفنية منفصلة تمامًا عن التكنولوجيا. إذ أن للنسق الاجتماعى الفنى أبعادًا اجتماعية، وتكنولوجية، واقتصادية. وعلى الرغم من وجود

---

(١) Grint, Keith, OP. Cit., P. 277.

(٢) Jary, David & Jary, Julia, Collins Dictionary of Sociology, Glasgow: Harper Collins Publishers, 1995, P. 641.

(٣) Marshall, Gordon (ed.), Op. Cit., P. 503.

(٤) Emery, F. E. & Trist, E.L., "Sociotechnical System", In Walker, C.R. et al. (eds.), The Foreman in the Assembly Line, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1955.

حالة من الاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد، إلا أن لكل منها قيمته الخاصة التى يستقل بها عن الأبعاد الأخرى[1].

ونجد أن دراسات معهد تافستوك قد سلمت بالأهمية الأساسية للتكنولوجيا فى التحليل السوسيولوجى لمواقف العمل. وكان من أهم ما ساهمت به على وجه الخصوص، أنها طورت نموذجا نظريا يوضح كيف أن الصور البديلة لتنظيم العمل داخل نفس أنماط التكنولوجيا، يمكن أن تؤدى إلى نتائج مختلفة تمامًا[2].

وعلى الرغم من أن باحثى معهد تافستوك يقبلون الرأى التقليدى بأن العوامل التكنولوجية تؤثر على نوعية العلاقات الاجتماعية فى مجال العمل، إلا أنهم يؤكدون أن التكنولوجيا لا تمثل أكثر من قيد على الفعل الاجتماعى، ولكنها لا تحدد تحديدًا صارمًا نتائج السلوك الإنسانى.

ويتضح مما سبق، أن باحثى معهد تافستوك من خلال تأكيدهم، على التأثير المتبادل بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية فى مجال العمل، قد حاولوا الابتعاد عن الحتمية التكنولوجية، والميل إلى تقدير اتجاه الإدارة نحو الشعور بالحاجة إلى التشاور، والابتكار، والمرونة، وسعة الأفق فى تصميم عمليات العمل وإجراءاته.

والواقع أن علماء الاجتماع الصناعى قد اهتموا بوجه خاص بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل. وقد أجريت بعض الدراسات فى مناجم الفحم ومصانع النسيج فى كل من بريطانيا والهند فى الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين. وقد أوضحت هذه الدراسات أن فرق العمل التى نجحت فى إسناد المهام والأعمال بشكل مرن هى التى استطاعت أن تحقق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخفض نسبة الحوادث والتغيب عن العمل، وذلك بالمقارنة بفرق العمل التى كانت تتبنى أسلوبًا صارمًا فى تقسيم العمل، وتكوين جماعات عمل تفتقر إلى المرونة[3].

---

(١) Trist, E.L. et al., Organization Choice, London: Tavistock, 1963, P. 6.

(٢) Parker, S.R. et al., The Sociology of Industry, London: George Allen & Unwin LTD, 1975, PP. 111 - 113.

(٣) Jary, D. & Jary, J., OP. Cit., P. 611.

ومن وجهة نظر هذا المدخل، يعتبر النسق الاجتماعى الفنى نسقًا مفتوحًا أكثر من كونه نسقًا مغلقًا، إذ أنه يرتبط بالبيئة عن طريق عمليات التبادل، كما أنه قادر على تحقيق حالة من الاستقرار التى يحققها بطرق مختلفة[1]. لذلك نجد أن هذا المدخل يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلى أو المجتمع بوجه عام.

وقد استعان هذا المدخل بأداة تصورية أساسية، وهى تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمى، واهتم هذا المدخل بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم فى علاقاته باحتياجات التكنولوجيا، والبيئة، وأعضاء التنظيم.

وقد تعرض مدخل النسق الاجتماعى الفنى للنقد على أساس أنه قد استعان فى دراسة مشكلاته باتجاه امبيريقى محدود، وكانت الدراسات التى تنتمى إلى هذا المدخل النظرى لا تتعدى النطاق المحدود لجماعات العمل أو الديناميات الداخلية للتنظيم، وما زالت الحاجة ماسة إلى صياغة تعميمات وقضايا نظرية تفسر العلاقة بين التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والثقافية على نحو أكثر شمولا[2].

ويتضح مما سبق، أن معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية قد قدم لنا نموذج النسق الاجتماعى الفنى، الذى يقف موقفا وسطا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات. وتعتمد نظرية النسق الاجتماعى الفنى على افتراض أنه يجب أن نأخذ فى الاعتبار لكل من التكنولوجيا والنسق الاجتماعى والعلاقات المتبادلة بينهما، بهدف إنشاء نموذج التنظيم الأكثر كفاءة وفاعلية.

(و) مدخل نظرية صنع القرار:

ظهر مدخل نظرية صنع القرار Decision - Making Theory نتيجة الجهود التى أسهم بها بعض العلماء أمثال «سيمون» Herbert . Simon و«سيرت» R. Cyert و«مارش» James March.

---

(١) Parker, S. R. et al., OP. Cit., P. 112.

(٢) Marshall, Gordon (ed.), Op. Cit., P. 503.

ويرى «سيمون» أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التى تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: أولاهما تحديد نطاق المسئوليه، أى تحديد مسئولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قرا القرار والوسيلة الثانية، تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التى تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التى يجب أن يأخذها الفرد فى اعتباره، مما يؤدى إلى توفير الزمن الذى يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.

وقد أشار «سيمون» إلى أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، أحدهما التخصص الرأسى، حيث يقسم العمل على أساس القوة. وبناء على ذلك التقسيم نجد أن هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات. وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم، ازداد إسهامه فى عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه فى تنفيذ الأداء الواقعى داخل التنظيم.

ونجد أن التنظيمات الرسمية هى أبنية لاتخاذ القرارات، لأن التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب أن يتخذه من قرارات، كما يحدد له التأثير الذى يجب أن يخضع له عند اتخاذه القرارات. وتقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة. وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات. بينما تتولى الإدارة الدنيا الاشراف على تنفيذ هذه القرارات[1].

ويجب أن تتسم القرارات المتخذة بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم. ولكى تكون القرارات الرشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير فى النتائج التى تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج، وأخيرًا الاختيار بين هذه البدائل.

وقد أسهم «سيرت» و«مارش» فى نمو مدخل نظرية صنع القرار عندما تحولت نظرتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار أنه صانع القرارات إلى النظر إلى التنظيمات

---

(١) عبد الهادى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص ٧٦ - ٧٩ .

على أنها أنساق تصنع القرارات. ومن ثم تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجى من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعًا للقرارات.

وقد طرأت تغيرات هامة على مدخل نظرية صنع القرار خلال السنوات الأخيرة، لعل أهمها استخدام مفاهيم «السبرناطيقا» Cybernetics [1]. ويشير مصطلح «السبرناطيقا» إلى بناء نظرى ومجموعة من البحوث التى تعنى بدارسة ظواهر الضبط والاتصال داخل النسق. ويرجع الاستخدام الحديث لهذا المصطلح فى العلوم الاجتماعية إلى «وينر» N. Wiener [2]. ونلاحظ أن مدخل نظرية صنع القرار قد استعان بأداة تصورية أساسية هى لغة الحاسب الآلى. ويهتم أصحاب هذا المدخل بدراسة بعض المشكلات الأساسية مثل طبيعة عملية اتخاذ القرارات وعلاقاتها باستقرار ونمو التنظيمات. كما ينظر أصحاب هذا المدخل إلى التنظيم باعتباره نسقًا مفتوحًا يخضع للقيود البيئية التى تحد من عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم [3].

أما أهم أوجه النقد التى وجهت إلى مدخل نظرية صنع القرار، فقد وجهت إلى ما زعمه هذا المدخل من حيث إنه يتخذ طابعا تكامليا، يسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة للسلوك فى آن واحد، ويحاول التلاؤم قدر استطاعته مع النتائج الامبيريقية فى مجال التنظيم. فإذا كان هذا الطابع التكاملى ملائما على مستوى الفرد، إلا أنه قد لا يكون كذلك على مستوى الجماعة أو التنظيم، لأنه يغفل بعض القوى الهامة التى يمكن أن تلعب دورا بارزا فى هذا المجال، وهى قوى تتصل بصفة خاصة بطبيعة الجماعة أو التنظيم، وترتبط أوثق الارتباط بثقافة التنظيم وأنساق المكانة السائدة فيه، بل وترتبط بكل الجوانب غير الرسمية من التنظيم [4]. ونجد أن نظرية اتخاذ القرارات مازالت تتطلب بعض التعديلات حتى يتسع إطارها ويمتد من المستوى الفردى إلى المستوى التنظيمى. وذلك نظرًا لأنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية تتناول عادة القرارات التى يتخذها الأفراد. أى أن الأفراد عادة هم

(١) D. Silverman, Op, Cit., P. 21.

(٢) محمد عاطف وآخرون المرجع السابق، ص ١١٥ - ١١٦.

(٣) D. Silverman, Op, Cit., P. 217.

(٤) السيد محمد الحسينى، المرجع السابق، ص١٦٢ .

وحدة التحليل السوسيولوجى فى الدراسات التى تنتمى إلى مدخل نظرية صنع القرارات، ومازلنا فى حاجة إلى الدراسات التى تنظر إلى التنظيمات على اعتبار أنها أنساق تصنع القرارات، وتتخذ من التنظيم ككل وحدة التحليل السوسيولوجى.

(ز) النظرية النسائية:

ظهرت الحركة النسائية Feminism فى إنجلترا خلال القرن الثامن عشر، وهى حركة اجتماعية كانت تسعى إلى تحقيق المساواة بين الجنسين عن طريق منح الحقوق للنساء. ثم أصبح مصطلح الحركة النسائية يشير فى تسعينيات القرن الثامن عشر إلى مجموعة النساء والرجال الذين قادوا حملة الدعوة إلى منح المرأة حق الانتخاب، والحق فى التعليم، وممارسة المهن الفنية العليا. وبعد حصول المرأة على حق الانتخاب بدأ الصراع واضحا داخل صفوف الحركة النسوية بين الداعين إلى المساواة فى الحقوق بين النساء والرجال فى الحياة العامة، والاعتراف باختلاف الرجال عن النساء، وبين الداعين إلى تحسين أوضاع النساء فى الحياة الخاصة وفى مجال الأسرة.

وتختلف الموجة الثانية من الحركة النسائية - التى بدأت اعتبارا من عام ١٩٦٩ - فى وجوه عديدة، وكان لها تأثير ملحوظ على علم الاجتماع. فقد ظهرت أعداد متزايدة من النساء فى المجال الأكاديمى، ووجهت انتقادات نسوية للنظرية الاجتماعية التى تتركز حول الرجال. ولقد حدث نمو هائل فى البحوث التى تناولت حياة المرأة، كما تم تطوير نظريات حول اللامساواة بين الجنسين، باستخدام مفهومات مثل النوع، ونظام سلطة الأب، والأدوار النوعية للرجال والنساء[١]. وقد ظهر النقد النسوى لعلم الاجتماع الذكورى فى أعمال بعض علماء الاجتماع الأمريكيين، من أمثال جيسى برنارد Jessie Bernard وأليس روسى Alice Rossi[٢].

---

(١) ibid., P. 179.

(٢) Wallace, R. A. (ed.), Feminism and Sociological Theory, 1989.

وفى العقود القليلة الماضية، ظهرت النظرية النسائية Feminist Theory وهى النظرية التى تتحدى الطريقة التى ينظر بها علماء الاجتماع إلى المجتمع الذى يقومون بدراسته، وتبنى منظور الرجال، وتهميش أدوار النساء، الأمر الذى أدى إلى ضعف معرفة علم الاجتماع بحياة النساء وخبراتهن من جهة، وانخفاض مكانة النساء فى المجتمع من جهة أخرى [1].

وتعد النظرية النسائية أحد أشكال منظور الصراع، وهو المنظور الذى يقود علماء الاجتماع إلى إثارة بعض التساؤلات مثل: أى الجماعات هى الأكثر قوة؟ وأى الجماعات هى الأضعف؟ وكيف تستفيد الجماعات الأقوى من النظام الاجتماعى العام الموجود؟ وكيف يضر هذا النظام للجماعات الأضعف؟ وكيف تحافظ الجماعات الأقوى على امتيازاتها، وكيف تتحدى الجماعات الأضعف لهم؟.

وقد قام بعض علماء الاجتماع فى العقود الحديثة بمحاولة الإجابة على هذه التساؤلات السابقة فى ضوء خبرات النساء. ونتيجة لذلك، قام هؤلاء العلماء بصياغة النظرية النسائية، التى تحاول تفسير الحياة الإنسانية من وجهة نظر خبرات النساء. وعلى الرغم من أن تفاصيل هذه النظرية تختلف من عالم اجتماعى إلى آخر، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق بطريقة أو بأخرى على أن حياة النساء تختلف عن حياة الرجال [2].

وقد قدمت النظرية النسائية أحد نماذج التنظيم، وهو نموذج التنظيم النسائى Feminist Model. وفى ظل هذا النموذج، يمكن تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية بين الذكور والإناث أثناء العمل، وهى مساواة شخصية وتحدث بطريقة تلقائية، وتختلف عن المساواة الموضوعية، المخططة المركزة حول القواعد والتى توجد فى التنظيمات البيروقراطية التقليدية. كما يدعو النموذج النسائى إلى ضرورة الدعم العاطفى للعاملين من قبل الزملاء فى العمل على النحو الذى يحدث بطريقة نموذجية بين جماعة الأصدقاء الذين يرتبطون بعلاقات أولية حميمة، ويشجع على المشاركة فى حل المشكلات الشخصية للعاملين وعدم تجاهل هذه المشكلات كما تفعل التنظيمات البيروقراطية.

---

(١) Barnard, A. & Burgess, T., Op. cit., P. 19.

(٢) Thio, Alex, OP. Cit., P. 15.

وتعارض النظرية النسائية نموذج التنظيم البيروقراطى، وذلك على أساس أن النساء يملن إلى النظر إلى التنظيم الذى لا يهتم بالعواطف والعلاقات الإنسانية والشخصية على اعتبار أنه تنظيم غير رشيد، ولا يتسم بالمعقولية. ومن المتوقع تطبيق نموذج التنظيم النسائى على نطاق واسع مع تزايد أعداد النساء العاملات فى التنظيمات المختلفة، ومشاركتهن فى عملية اتخاذ القرارات داخل هذه التنظيمات[(١)].

ولقد ظهر نموذج التنظيم النسائى نتيجة للدراسات التى أجريت حول بعض التنظيمات النسائية وأساليب النساء فى الوظائف التنفيذية داخل التنظيمات البيروقراطية التقليدية. ومن أمثلة هذه الدراسات، تلك الدراسة الشهيرة التى قامت بها جودى روزنر Judy Rosener عن (أنماط القيادة لدى النساء)، حيث قامت بدراسة أساليب القيادة لدى ٤٥٦ من النساء الناجحات فى الوظائف التنفيذية القيادية ببعض التنظيمات، ومقارنتها بأساليب القيادة لدى الرجال الذين يعملون فى نفس الوظائف التنفيذية القيادية بتنظيمات أخرى مشابهة. وقد وجدت روزنر أن هناك فروقا جوهرية بين النوعين فى أساليب القيادة، حيث كان الرجال يفضلون أساليب السيطرة والضبط الرسمى فى التعامل مع المرءوسين، والاعتماد على إعطاء الأوامر، واتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة. وعلى العكس مما سبق، وجدت روزنر أن النساء يملن إلى جعل مكان العمل أكثر إنسانية، وأكثر ميلاً لعدم تركز القوة، وعدم اتباع خط السلطة فى التعامل مع المرءوسين، ويسألن عن التوجيه والإرشاد من المرءوسين دون التركيز على إعطاء الأوامر[(٢)].

وفى دراسة أخرى، وجدت ساندرا مورجن Sandra Morgen أن النساء اللاتى يعملن فى إحدى العيادات الصحية النسائية أكثر ميلا للمشاركة فى حل المشكلات الشخصية، واشباع الاحتياجات الفردية لبعضهم البعض، الأمر الذى أدى إلى توحدهن وشعورهن بالانتماء إلى التنظيم[(٣)].

---

(١) Ibid., PP. 113 - 114.

(٢) Rosener, Judy B., "The ways women lead", In Harvard Business Review, 68, 1990, PP. 119 - 125.

(٣) Morgen, Sandra, "Personalizing personnel decisions in feminist organizational theory", In Human Relations, 47, 1994, PP. 665 - 684.

كما أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الشباب من الذكور يميلون إلى أداء الأدوار فى الجماعات أو الفرق الرياضية التى تمارس عملها تحت السيطرة، ووجود بناء هرمى يوضح تدرج السلطة، حيث يتعلمون فى هذه الجماعات كيفية المنافسة، وتحقيق الفوز، ومواجهة النقد. أما الإناث، فيملن إلى اللعب فى جماعات وليس لها قيادة، حيث يشعرن بالعدالة والمساواة، ويتعلمن المشاركة فى اتخاذ القرارات (١).

أما عن أسباب هذه الاختلافات بين حياة النساء والرجال سواء داخل التنظيمات أو خارجها، فهى ترجع أولا إلى أن خبرة النساء تختلف عن خبرة الرجال. إذ ان هناك تنوعًا فى وجهات النظر النسائية حول نوعية هذه الاختلافات بين النوعين. ومع ذلك نجد أن أكثر وجهات النظر تتفق على أن اهتمام النساء بحمل ورعاية الأبناء، يجعلهن أكثر ميلا نحو الرقة والوداعة وأقل ميلا نحو الخشونة، وأكثر ميلا نحو السلام عن الميل نحو العنف تجاه الآخرين الأمر الذى يعد من بين الخصائص التى تميز النساء عن الرجال بوجه عام. ويرى أصحاب النظرية النسائية أن هذه القيم النسائية تعد على الأقل مساوية ان لم تكن أعلى مكانة من قيم الذكور التقليدية. وعلى ذلك فهى تستحق الاحترام والتقدير كبدائل قيمة يمكن أن تحل محل قيم الرجال، أكثر من النظر إليه على اعتبار أنها قيم غير مرغوب فيها وتبعد عن قيم الرجال. إلا أن الرجال ينظرون إلى هذه السمات على اعتبار أنها أقل قيمة، وتدعم انخفاض المركز الاجتماعى للمرأة.

ومن جهة أخرى، يعتقد أصحاب النظرية النسائية بعدم وجود المساواة بين مركز النساء فى كثير من المواقف الاجتماعية وبين مركز الرجال. إذ إن النساء أقل قوة، وحرية، واحتراما، وامتلاكا للثروة. ونجد أن مثل هذه المظاهر لعدم المساواة بين النوعين تدعم الاعتقاد بأن النساء أقل مكانة من الرجال (٢).

وبالاضافة إلى ما سبق، ينظر أصحاب النظرية النسوية إلى النساء على اعتبار أنهن يتعرض للاضطهاد، والقيود، والتبعية، والسيطرة، ويتم إساءة معاملتهن فى

---

(١) Rothschild, Joyce & Davies, Celia, "Organizations through the lens of gender: Introduction to the special issue". In Human Relations, 47, 1994, PP. 583 - 590.

(٢) Thio, Alex, Op. cit., P. 15.

المجتمع الذى يسيطر عليه الرجال وهذا هو جوهر نظام سلطة الأب Patriarchy، وهو نظام سيطرة الرجال الذين يمارسون القوة نحو النساء. وقد يتضمن الاضطهاد العنف البدنى العلنى أو الصريح ضد المرأة، مثل الاغتصاب وسوء معاملة الزوجة، أو الزنا بالمحارم، كما قد يتضمن أشكالا خفية مثل العمل المنزلى بدون أجر، والعمل خارج المنزل بأجور متدنية، والتحرش الجنسى بالمرأة فى مكان العمل، ومقاييس الموضة والجمال التى تخضع النساء للألاعيب الجنسية للرجال [١].

وترى النظرية النسائية أنه لا يوجد اختلاف فقط بين النساء والرجال، بل إن النساء يتعرضن للاضطهاد وعدم المساواة من قبل الرجال. ولكن ما سبب ذلك؟ تختلف الإجابة على هذا السؤال طبقا للتنوع والتباين بين وجهات النظر والمواقف النسوية.

إذ يرى النسويون الليبراليون Liberal Feminists أن مشكلة الاختلافات بين النوعين، وعدم المساواة، والاضطهاد الذى تتعرض له المرأة، يمكن أن ترجع إلى عملية التنشئة الاجتماعية Socialization، وهى تلك العملية التى عن طريقها ينقل المجمع قيمه الثقافية إلى أعضائه من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية مثل الأسرة، والمدرسة، ووسائل الإعلام، وجماعات النظراء أو الأقران.

ويرى النسويون الاشتراكيون Socialist Feminists أن عدم المساواة بين النوعين يرجع أصولها إلى حاجة الرأسمالية لتدعيم أرباحها عن طريق تحويل المرأة إلى زوجة، وأم، وربة منزل. وعن طريق ممارسة هذه الأدوار تجبر المرأة على الخدمة فى رعاية الزوج والأبناء بدون أجر، لتأكيد قوة عمل الرجل الإنتاجية. كما تجبر المرأة على الخدمة كمستهلك للسلع والخدمات المنزلية للحفاظ على استمرار النظام الاقتصادى [٢].

أما النسيون الراديكاليون Radical Feminists، فيرون أنه نظرا لأن النساء فقط يمكنهن الإنجاب، كما أن الرجال عدوانيون بالطبيعة، لذلك فإن الرجال يستخدمون عدوانهم لإجبار النساء على تربية الأبناء والاعتماد على الرجال فى توفير الأمن [٣].

---

(١) Lengermann, P.M. & Brantley, J.N., "Contemporary feminist theory", In Ritzer, George, Sociological Theory, New York: Mc Graw-Hill, 1992.

(٢) Thio, Alex, Op. cit., P. 15.

(٣) Bart, Pauline B., "Feminist theories", In Etzkowits, H. & Glassman, R.M. (eds.), The Renascence of Sociological Theory, Itasca, I 11., Peacock, 1991.

وتفترض النظرية النسائية أن الخبرات السلبية للنساء تجعلهن يتجهن نحو تحدى الوضع الراهن عن طريق البحث عن المساواة بينهن وبين الرجال فى كافة مجالات الحياة مثل التعليم، والزواج، والمستقبل المهنى.

ويتضح مما سبق، أن النظرية النسوية تعد مفيدة لفهم التغيرات التى حدثت فى حياة كل من النساء والرجال فى المجتمع. إلا أن هذه النظرية قد تعرضت للنقد على أساس تأكيدها الزائد على الظلم والقمع الذى يمارسه نظام سلطة الأب. وطبقا لما جاء فى أوجه النقد، ليس جميع الرجال يمارسون الظلم والقمع، وليس جميع النساء ضحايا. بل إن الحقيقة أن كثيرا من النساء لسن ضحايا للآباء، والأزواج، والأبناء. ولكن على العكس فإن النساء يحصلن من الرجال الحب والرعاية والمساعدة وغير ذلك من الفوائد. وفى نفس الوقت، نجد أن منظور الصراع نفسه - الذى تأثرت به النظرية النسائية - قد تعرض لبعض أوجه النقد لتأكيده الزائد على الصراع الاجتماعى وغير ذلك من الجوانب السلبية للمجتمع، وتجاهل النظام الاجتماعى العام، والاستقرار، وغير ذلك من الجوانب الإيجابية للمجتمع [١].

(ح) نظرية التوافق:

يعد مفهوم التوافق Contingency من المفهومات الجوهرية فى فكر ما بعد الحداثة Postmodernism. ونجد أن لهذا المفهوم تطبيقات ومعانى متعددة: فعلى عكس العمومية، يشير التوافق إلى الخصوصية، وعلى خلاف الثبات، والاستقرار، واليقين، يشير التوافق إلى التغير، وعدم الاستقرار، وعدم اليقين. وبخلاف الأشياء التى تعتمد على نفسها وتؤثر فى غيرها، يتعلق التوافق بالأشياء التى تعتمد على الآخرين وتتأثر بهم. وعلى خلاف الانتظام أو الاتساق، يظهر التوافق عدم الانتظام أو الاتساق. وعلى خلاف الأمن والضمان، يشير التوافق إلى الخطر وتعزيز الضبط أو التحكم [٢].

---

(١) Thio, Alex, Op. cit., PP. 15 - 16.

(٢) Pedersen, Poul Poder, "Our Present: Postmodern", In Andersen, H. & Bo kaspersen, L. (eds.), Classical and Modern Social Theory, Oxford: Blackwell, 2000, P. 413.

وتركز نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التى تواجهها التنظيمات وتؤثر فى بنائها التنظيمى، ومن أمثلتها حجم التنظيم، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم (١). وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هى التى يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمى الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها فى ظل هذه الضغوط والظروف المباشرة التى تواجهها (٢).

وترجع أصول نظرية التوافق إلى بعض المؤسسين من أمثال توم بيرنز Tom Burns، وستوكر G. M. Stalker وبول لورانس Paul Lawrence، وجاى لورش Jay Larsch، وإلى دراسات جامع أستون Aston فى بريطانيا وقد برهنت هذه النظرية على أنها تعد أكثر فاعلية وتأثيرا بالنسبة لغيرها من نظريات التنظيم فى الوقت الحاضر. وطبقا لنظرية التوافق، لا يوجد طريقة واحدة تعد أفضل الطرق لحل المشكلات التنظيمية، كما أن الإدارة ليس لها الحرية الكاملة فى تشكيل الخصائص التنظيمية (٣)، إذ تفترض نظرية التوافق أن الخصائص التنظيمية يتم تشكيلها لمواجهة الظروف الموقفية. ونجد أن الدرجة التى يقوم بها التنظيم بتأمين التوافق الأفضل بين الخصائص التنظيمية والظروف الموقفية هى التى تحدد مستوى الأداء التنظيمى (٤).

ويعتقد المؤسسون لنظرية التوافق بعدم وجود بناء تنظيمى يكون بصورة طبيعة أكثر كفاءة من الأبنية التنظيمية الأخرى. ونظرا لأن التنظيمات تختلف من حيث وظائفها، والظروف التى تواجهها، لذلك فإن البناء التنظيمى الجيد يتأثر فى أدائه لوظائفه بعوامل متعددة مثل التكنولوجيا، والسوق، والتنبؤ بالأعمال.

وقد قام بيرنز وستوكر فى كتابهما (إدارة الإبداع)، بدراسة تأثير الإبداع التكنولوجى فى شركات صناعة الالكترونات، على نسق الإدارة القائم. وقد تبين من

(١) Reed, Michael I., The Sociology of Organizations: Themes, Perspetives and Prospects, New York: Harvester Wheatsheaf, 1992, P. 80.

(٢) Watson, Tony J., OP. Cit., P. 250.

(٣) Grint, Keith, OP. Cit., P. 133.

(٤) Lee, R & Lawrene, P., Organizational Behavior: Politics at work, London: Hutchinson, 1985, PP. 38 - 39.

الدراسة، ابتكار أنماط فعالة من نظم الإدارة الآلية والتى يمثلها نموذج التنظيم الآلى الذى قدمته نظرية الإدارة العلمية. بالإضافة إلى ابتكار أنماط فعالة من نظم الإدارة العضوية والتى يمثلها نموذج التنظيم العضوى الذى قدمته نظرية العلاقات الإنسانية. ففى نظم الإدارة الآلية (الميكانيكية) تتم عمليات صنع القرار داخل إطار محكم من الضبط والالتزام المعيارى، يكون فيه العاملون مسئولين عن مهام ووظائف محددة تحديدًا دقيقا، وتكون أنماط السلطة والضبط والاتصال ذات طبيعة تدرجية، ويتم التفاعل بين العاملين عادة على المستوى الرأسى بين الرؤساء والمرءوسين وفقا لتنظيم التسلسل أو التنظيم الخطى الذى ينشأ عن تباين نطاق السلطة. كما يكون هناك تأكيد على الولاء للرؤساء وإطاعتهم، مع إضفاء أهمية كبيرة على المعرفة الداخلية بالعمل أكثر من المعرفة الخارجية العامة. أما نظم الإدارة العضوية، فهى تتسم بالتوافق المستمر، وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين. كما تتميز بوجود شبكة من أبنية السلطة، والضبط، والاتصال. ويتخذ الاتصال الاتجاه الأفقى أكثر من الاتجاه الرأسى الذى يعتمد على التدرج الإدارى وتسلسل القيادة، وينطوى على اتصالات كثيفة تتم بين مختلف العاملين من مراكز مختلفة، كما تتخذ الاتصالات شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.

ويذهب بيرنز وستوكر إلى أن نظام الإدارة الآلية لا يكون مناسبا إلا حيث تكون الظروف التكنولوجية وظروف السوق مستقرة إلى حد كبير، ذلك أن تغير هذه الظروف من شأنه أن يخلق مشكلات غير متوقعة وأعمالا لا يمكن وصفها بالكفاءة، الأمر الذى يتطلب نظاما عضويا للإدارة حتى يمكن تحقيق كفاءة التنظيم[1].

كما قام لورانس ولورش فى كتابهما (التنظيم والبيئة) بدراسة فى عشر شركات بالولايات المتحدة تمثل ثلاث صناعات مختلفة، وهى صناعات البلاستيك، والصناعات الغذائية، وصناعة الحاويات. وقد كشفت هذه الدراسة عن أن درجة الضغوط التى تتعلق بتأثير السوق، والمجال الاقتصادى الفنى، والمجال العلمى ترتبط ارتباطا قويا بطبيعة الإدارة الداخلية للتنظيم. وقد تبين أنه كلما زادت درجة

(١) Barnard, Andy & Burgess, Terry, Op. i., PP. 232 - 233.

الضغوط، زادت الحاجة إلى المرونة وإلى التنوع فى أقسام المبيعات، والإنتاج، والبحث، والتطوير داخل الشركة. ونجد أن الفرضية الأساسية التى انطلقت منها دراسة لورانس ولورش هى أنه ليست هناك طريقة واحدة يمكن اعتبارها أفضل الطرق فى تنظيم عملية فنية بعينها[1].

وفى احدى الدراسات التى قامت بها جامعة أستون، تم تطبيق بعض الأساليب الاحصائية - مثل القياس والتحليل العملى - بهدف التعرف على مدى الارتباط بين سلسلة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة. وتتمثل سلسلة المتغيرات المستقلة فى نمط الملكية، ومستوى الاعتماد المتبادل مع التنظيمات الأخرى. أما سلسلة المتغيرات المعتمدة، فتتمثل فى تقسيم العمل، ومستوى البيروقراطية، ودرجة الرسمية للاتصالات، والمركزية، وشكل بناء القوة. وبعد تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة تحليلا كما تبين أن بعض المتغيرات المستقلة مثل الحجم، والتكنولوجيا، والموقع، كانت من أكثر المتغيرات دلالة، وأكثر تأثيرا على الكفاءة التنظيمية[2].

ويتضح مما سبق أن نظرية التوافق قد قدمت نموذج الأنساق الرشيدة، وتفترض أن التنظيمات تؤدى أعمالها كأنساق مفتوحة، وليست هناك طريقة واحدة يمكن اعتبارها أفضل الطرق لتحقيق كفاءة التنظيم، وعلى الإدارة الناجحة أن تبحث عن البناء التنظيمى الأكثر ملاءمة مع الضغوط والظروف المحيطة بالتنظيم. وذلك على عكس ما ذهبت إليه نظرية الإدارة العلمية التى افترضت أن التنظيمات تؤدى أعمالها كأنساق مغلقة إلى حد ما، وأن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق للإنجاز وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

---

(١) Lawrence, Paul & Lorsch, Jay, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Cambride, Mass: Harvard University Press, 1967.

(٢) Lee, R. & Lawrence, P., OP. Cit., P. 47.

ثانيًا: مدخل ما بعد الحداثة

هناك قدر من الاتفاق على مدلول مصطلح ما بعد الحداثة Postmodernism كتعبير عن بناء نظرى جديد، فهو يضم مختارات من كتابات بعض المؤلفين مثل جان فرانسوا ليوتار J. F. Loyotard وجان بودر يار Boudrillard، والتى تدعمها قراءة خاصة لطائفة أخرى من كتابات مفكرى ما بعد البنيوية Post - Structuralists، مثل ميشيل فوكو Michel Foucault، وجاك ديريدا Jacques Derrida، وجاك لاكان Jacques Lacan، ورولان بارت Roland Barthes.

وينسب مصطلح (ما بعد الحداثة) عادة إلى المؤرخ البريطانى أرنولد توينبى Arnold Toynbee. وفى عام ١٩٧٩ نشر ليوتار كتابه (حالة ما بعد الحداثة)، وأعلن فيه أن أبناء المجتمعات الرأسمالية المتقدمة يعيشون فى عالم ما بعد الحداثة منذ الستينيات على الأقل. وهذا الادعاء هو الذى جعل نظرية ما بعد الحداثة موضوعا للدراسة فى علم الاجتماع. ونجد أن الشىء الجديد فى دعوة ليوتار إعلانه أن ما بعد الحداثة حالة اجتماعية خاصة متميزة، يسودها التسليم العام بأن الأسطورتين الرئيسيتين - وهما أسطورة التحرر وأسطورة الحقيقة - اللتين ظلتا تضفيان المشروعية على كافة ألوان النشاط العلمى (بما فى ذلك العلوم الاجتماعية) طوال القرنين الماضيين، هاتان الأسطورتان لم يعد يؤمن بهما اليوم أحد. فقد فقدت أسطورة التحرر مصداقيتها بسبب تواطؤ كل العلوم فى اقتراف الجرائم الكبرى التى شهدها القرن العشرون، ومن بينها جرائم السوفييت وصنع أسلحة الدمار الشامل التى لا تميز بين العدو والصديق. كما أن أسطورة الحقيقة قد فقدت مصداقيتها أيضا بفعل الأفكار المتشككة لمؤرخى وفلاسفة العلوم. والنتيجة النهائية لحالة فقدان المصداقية أن أصبح أبناء المجتمعات الرأسمالية المتقدمة - فى رأى ليوتار - يعيشون اليوم فى عالم يتسم بعدة خصائص، منها أنه ليست هناك ضمانات سواء بالنسبة لقيمة ما يبذلونه من أنشطة وجدواها، أو لصدق العبارات التى يرددونها، وكل ما هناك ليس سوى (ألعاب لغوية) Language Games[1].

(١) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 406.

ويرى واطسون Tony J. Watson أن منظور ما بعد الحداثة كان له تأثيره الواضح على علماء الاجتماع الذين يدرسون العمل والمسائل الصناعية ولهذا المنظور جذوره الفكرية لدى مفكرى مدخل ما بعد البنيوية، وهو مدخل ينظر إلى اللغة الإنسانية وكيفية استخدامها على اعتبار أنها تمثل مركز الدراسة لجميع جوانب الوجود الإنسانى.

وينظر مفكرو ما بعد الحداثة - شأنهم شأن مفكرى البنيوية - إلى الحقيقة على اعتبار أنها نص Text، فهى مجموعة من العلامات التعسفية ولا ترتبط بوجود سابق لها. وهذا يتضمن عدم وجود حقيقة أساسية خارج اللغة، ولا توجد حقيقة تنفصل عن الطريقة التى نكتب بها أو نتحدث بها عن العالم. ولا توجد قيم إنسانية عامة، ولا يمكننا الاعتماد على العلم أو الدين لفهم العالم وكيفية التعامل معه.

ويمكن القول بأن منظور ما بعد الحداثة، يعد طريقة للنظر إلى العالم تعارض تلك المحاولات لبناء تفسيرات منتظمة للتاريخ والنشاط الإنسانيين إذ إنها بدلا من ذلك تركز على الطرق التى عن طريقها يقوم الإنسان باختراع عالمه، وخاصة من خلال اللغة والتجديدات الثقافية[1].

ويرى كيث جرنت Keith Grint أن ميشيل فوكو قد قدم مدخلا نظريا لما بعد الحداثة يضعه فى مكان راسخ على اعتبار أنه النقيض المقابل للمداخل النظرية السابقة. فبينما كان كتاب المدرسة الكلاسيكية للتنظيم مثل فايول H. Fayol وأرفيك L. Urwick وتايلور F.W. Taylor، ويقابلهم أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية، وحتى النقاد الراديكاليين لهذه المداخل مثل يورجين هبرماس Jurgen Habermas، يميلون إلى رؤية التنظيمات على اعتبار أنها مثال واقعى للعقلانية. نجد أن فوكو وباقى أصحاب مدخل ما بعد الحداثة مثل ليوتار وديريدا، ينظرون إلى التنظيمات على اعتبار أنها رد فعل دفاعى ضد القوى التى تؤدى إلى عدم استقرار التنظيم[2]. وبينما ينظر الحداثيون إلى التاريخ على اعتبار أنه قوة تدفع تدريجيا نحو التقدم، ويؤكدون أهمية

---

(١) Watson, Tony J., OP. Cit., PP. 73 - 74.

(٢) Cooper, R. & Burrell, G., "Modernism, postmodernism and organizational analysis", Organization Studies, Vol. 9, No. 1, 1988, PP. 91 - 112.

العلم، والعقلانية، والتحرر، والفردية، نجد أن مفكرى ما بعد الحداثة يتحدثون عن نهاية التاريخ، ويؤكدون أهمية التعددية، ويرون أن أسطورة التحرر قد فقدت مصداقيتها، ويشككون فى امكانية المعرفة والبحث عن الحقيقة(١).

ويؤكد فوكو وغيره من مفكرى ما بعد الحداثة، على الطبيعة غير المحدودة للعالم الحديث، وتنوع الأساليب الثقافية والاختيارات فى المجتمعات الحديثة. ويفترض هؤلاء المفكرون أن البحث عن تفسير نهائى للمجتمع الإنسانى يعد مشروعا محكوما عليه بالفشل، لذلك لا يمكن الادعاء بأن المداخل النظرية المختلفة السابقة تعد صادقة، حيث لا يوجد مدخل نظرى واحد يمكنه الادعاء بأنه يذكر الحقيقة(٢).

وقد اهتم فوكو وغيره من أصحاب مدخل ما بعد الحداثة اهتمامًا كبيرًا باللغة والبحث فى كيفية عمل اللغة والأبنية الأيديولوجية كأشكال للقوة والضبط، وكجزء من محاولة لتشكيل السلوك من خلال الثقافة. ويرى أصحاب هذا المدخل أن الكلمات تتضمن ما هو أكثر أو أقل مما تقع عليه العين، فهى تتضمن أكثر بمعنى أنه حتى الكلمات المفردة قد تعكس قوة على اعتبار أنها من عناصر الخطاب كما يرى فوكو، أو تحمل آثارًا لكلمات أو نصوص أخرى كما يرى ديريدا، أو تقدم دليلا أو شاهدا على اللاشعور كما يرى لاكان. كما أن الكلمات قد تتضمن أقل مما تقع عليه العين، حيث إنها لم تعد تفهم على أنها تحمل إلى الفكر أى جانب أو مظهر من خارج عالم اللغة ذاته كما يرى لاكان ودريدا(٣).

ونجد أن مصطلح الخطاب Discourse من وجهة نظر فوكو يستخدم الإشارة إلى طرق الحديث والتفكير التى نستخدمها لنجعل هناك معنى للعالم، ولكى نتصل بعضنا ببعض. إذ إن الخطاب هو مجموعة من المفاهيم، والتعبيرات، والمصطلحات التى تكون الحديث والكتابة حول جانب معين من جوانب الحياة، لذلك فهو يشكل فهم الناس وأفعالهم فيما يتعلق بهذا الجانب من جوانب الحياة.

---

(١) Grint, Keith, OP. Cit., P. 114.

(٢) Marsh, Ian, Sociology: Making Sense. Of Society, London: Prentice Hall, 2000. P. 129.

(٣) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 408.

وقد لاحظ فوكو كيف أن الخطابات المختلفة تمارس القوة وتعمل على تشكيل السلوك وتخلق الانطباعات الشخصية التى تساعد الناس على التعرف على هويتهم، وكيفية التعامل معهم من قبل الآخرين. وقد اهتم أصحاب مدخل ما بعد الحداثة بدور الخطاب فى تشكيل العوامل الشخصية الإنسانية فى بيئة العمل. كما تلعب الخطابات دورا مشابها عندما يتم تطويرها عن طريق من يديرون تنظيمات العمل كجزء من محاولة لتشكيل السلوك التنظيمى من خلال الثقافة[1].

وخلال فترة الثمانينيات من القرن العشرين، تزايد الإدراك بأن النماذج النظرية التى تسود المجتمعات الحديثة منذ النصف الثانى من القرن التاسع عشر لم تعد مناسبة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التى ظهرت بالمجتمعات المتقدمة فى العقود الأخيرة من القرن العشرين. فلم يعد التنظيم البيروقراطى التقليدى - بخصائصه مثل وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، وبناء هرمى جامد للسلطة والضبط، ونسق غير شخصى للعلاقات - مناسبا للتطورات فى الظروف الفنية أو التقلبات فى أحوال السوق، وما يصاحبها من مشكلات غير متوقعة[2].

وقد رأى مفكرو ما بعد الحداثة ضرورة البعد عن نماذج التنظيم المرتبطة بالحداثة، والتفكير فى نماذج تنظيمية أخرى ترتبط بحركة ما بعد الحداثة وتتمشى مع ظهور المجتمع الذى يطلق عليه دانيل بل Daniel Bell اسم مجتمع ما بعد الصناعة Post - Industrial Society[3]، أو ما قد يطلق عليه مجتمع المعلومات Information Society[4].

ويذكر ستيورات كلج Stewart Clegg أن الصناعات اليابانية المعاصرة قد قامت بتطوير نموذج جديد من التنظيمات منذ الحرب العالمية الثانية، وهو نموذج

---

(١) Watson, Tony J. OP. Cit., P. 75.

(٢) Reed, Michael, OP. Cit., PP. 226 - 227.

(٣) Bell, Daniel, The Coming of Post - Industrial Society: A Venture in Scial Forcasting, New York: Basic Books, 1973, P. 467.

(٤) Bayat, Assef, Work, Polictics and Power: An International Perspective on Workers Control and Self-Management, London: zed Books Ltd., 1991, P. 186.

تنظيم ما بعد الحداثة. ولتوضيح خصائص هذا النموذج الجديد، قام كلج بالتمييز بينه وبين التنظيمات الحديثة التى تعتمد على نموذج ماكس فيبر M. Weber والذى أطلق عليه مصطلح (الفوردية) Fordist، وهو شكل من أشكال التنظيم الإنتاجى يعبر عنه نظام هنرى فورد H. Ford لصناعة السيارات بأعداد كبيرة باستخدام خطوط التجميع، وكانت أول صناعة تستخدم نموذج التنظيم البيروقراطى (1). أما نموذج تنظيم ما بعد الحداثة - Post Modernist أو تنظيم ما بعد الفوردية Post - Fordism، فهو يقوم على نظام الإنتاج المرن (الإنتاج بالوحدة) (2)، والعمل المرن، والتخصص المرن. إذ إن تزايد المنافسة على النطاقين الدولى والقومى يفرض إحداث مزيد من المرونة فى التنظيمات من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات فى سوق الإنتاج (3).

ويرى كلج أن نموذج تنظيم ما بعد الحداثة هو نموذج تم تدعيمه عن طريق مدخل العلاقات الإنسانية، ويتصف بخصائص التنظيم العضوى التى حددها بيرنز T.Burns وستوكر G.Stalker، وهى: التوافق المستمر، وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين، ووجود شبكة من أبنية الضبط والسلطة، والاتصال. ويتخذ الاتصال الاتجاه الأفقى أكثر من الرأسى الرسمى، وينطوى على اتصالات كثيفة تتم بين الناس من مراتب مختلفة، وتتخذ الاتصالات شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.

ويذهب بيرنز وستوكر إلى أن هذا النموذج العضوى المرن للتنظيم، هو النموذج المناسب الذى يحقق كفاءة التنظيمات، وخاصة عندما لا تكون الظروف الفنية وأحوال السوق مستقرة، الأمر الذى يؤدى إلى ظهور مشكلات غير متوقعة (4).

ويطلق أليكس ثيو Alex Thio على هذا النموذج من التنظيم الذى قامت اليابان بتطويره منذ الحرب العالمية الثانية، نموذج التنظيم الجمعى Collectivist

---

(1) Barnard, A. & Burgess, T., OP. Cit., P. 238.

(2) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., PP. 184 - 185.

(3) Ibid., 182.

(4) Barnard, A. & Burgess, T., OP., Cit., PP. 233 - 238.

Organization ويرى أن نجاح هذا النموذج الذى يطبق فى كثير من التنظيمات اليابانية، يرجع إلى الجوانب الايجابية للتقاليد اليابانية التى تشجع على التعاون، والشعور بالانتماء، والروح الجمعية. إذ يتم إدارة التنظيمات اليابانية غالبا بأساليب أشبه بالأساليب الأسرية. ويتم إدارة الموارد البشرية بتطبيق أساليب من شأنها تدعيم انتماء العمال إلى التنظيم، وتضمن لهم عملا مستمرا، وخبرة فى مجال العمل، وتقليل الاختلاف فى المكانة التى يشغلها العاملون، والعمل فى فريق متعاون، بالإضافة إلى المرونة فى التشغيل وأداء العمل. ونجد أن الثقافة التقليدية اليابانية تتركز أساسا حول الجماعة، ونجد الاهتمام بالإنجاز الجماعى، ويميل العاملون فى التنظيمات اليابانية إلى تدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض.

ويعمل العاملون داخل التنظيمات اليابانية فى أقسام يعمل بكل منها من ثمانية إلى عشرة عمال، بقيادة رئيس القسم. وكل قسم يعرف الآن بدائرة النوعية Quality Circle، ولا ينتظر هذا القسم الأوامر من قمة التنظيم ولكنه يأخذ حق المبادرة، ونجد أن جميع أعضاء القسم يعملون معا ويشعرون بالمساواة. وغالبا ما يجتمع أعضاء القسم مع أعضاء الأقسام الأخرى لمناقشة أفضل أسلوب لتحقيق أهداف التنظيم. ومن ثم فإن الإداريين يوافقون بشكل روتينى على كثير من القرارات التى يتخذها العاملون على مستوى القسم. بالإضافة إلى نظرة كل من العمال والإداريين إلى التنظيم على اعتبار أنه بمثابة الأسرة نظرا لأنهم يتمتعون بالأمن والتوظيف الدائم، لذلك ليس من المستغرب أن نجد كلا من العاملين والإداريين يشعرون بالانتماء إلى التنظيم ويعملون بأقصى مقدرتهم لتحقيق الكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاجية[1].

وقد بدأت بعض الدول تهتم بدراسة النموذج الجمعى للتنظيم اليابانى، ومحاولة الاستفادة من الأفكار والافتراضات التى يثيرها هذا النموذج فيما يتعلق بتحسين الكفاءة التنظيمية[2]. كما نجد أن كثيرا من التنظيمات الغربية قد اتبعت فعلا

---

(١) Thio, Alex, OP. Cit., PP. 117 - 118.

(٢) French, Howard W., "Africans look east for a new model", New York: Times, February 4, Section 4, 1996, PP. 1 - 4.

للأسلوب المتبع فى نموذج التنظيم اليابانى، وعملت على زيادة الاهتمام بالعنصر البشرى، وتدعيم العلاقات الشخصية والعاطفية بين العاملين داخل التنظيمات[١].

ويعتقد بعض المراقبين لنظرية الإدارة أن اكتساب الطابع اليابانى Jabanization ما هو فى الحقيقة سوى انبعاث لحركة العلاقات الإنسانية ونجد أن حلقات النوعية اليابانية ما هى إلا تطوير لوصفات حركة العلاقات الإنسانية ثم إدخالها إلى الشركات اليابانية من الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنها قد تطورت فى اليابان على نحو أنجح من البلد الأصلى الذى ظهرت فيه[٢]. وقد يرجع ذلك النجاح أساسا إلى الجوانب الإيجابية للثقافة اليابانية.

والواقع أن نموذج تنظيم ما بعد الحداثة، أو ما بعد الفوردية وما يمكن أن يطلق عليه نموذج التنظيم الجمعى والذى ظهر فى المجتمع اليابانى، إنما يشير إلى نموذج آخر من التنظيمات التى ظهرت فى ثقافة أخرى غير الثقافة الغربية. وترجع الكفاءة التنظيمية لهذا النموذج إلى إسهام القيم التقليدية التى تتعلق بالولاء والالتزامات المتبادلة، والتى تمثل الجوانب الايجابية للثقافة فى المجتمع اليابانى. بالاضافة إلى أن العاملين فى التنظيمات اليابانية يعملون كأعضاء فى جماعات أكثر من عملهم كأفراد مستقلين، نتيجة لتركز الثقافة التقليدية اليابانية أساسا حول الجماعة أكثر من تركزها حول الفرد كما هو الشأن فى الثقافة الغربية. وقد يفسر ذلك أسباب إسهام القيم التقليدية - والتى نظر إليها ماكس فيبر M. Weber على أنها من المعوقات التى تحول دون كفاءة التنظيمات - فى جعل التنظيمات اليابانية تحتل مكانة عليا بين أكثر التنظيمات كفاءة فى العالم.

وإذا تساءلنا عن أسباب عدم التأثير الإيجابى للتقاليد فى نجاح التنظيمات - على النحو الذى حدث فى المجتمع اليابانى - فى كثير من المجتمعات النامية؟ نجد صعوبة الإجابة على هذا التساؤل، نظرًا لأن معظم البحوث قد ركزت على الجوانب السلبية للتقاليد فى هذه المجتمعات النامية، دون التركيز على دراسة الجوانب الإيجابية لهذه التقاليد.

---

(١) Thio, Alex, OP. cit., P. 118.

(٢) Marshall, Gordon (ed.), OP. Cit., P. 228.

وإذا كانت الجوانب الايجابية للثقافة اليابانية من بين أهم أسباب كفاءة التنظيمات فى المجتمع اليابانى، لذلك لابد من الاهتمام بدراسة الجوانب الإيجابية لثقافات الدول النامية[1]. وكذلك يجب الاهتمام بالثقافة التنظيمية Organizational Culture، أى الاهتمام بالقيم والمعايير والمعتقدات وأنماط الفعل التى تظهر نتيجة التفاعل بين أعضاء التنظيم[2]، وذلك نظرا لأن الثقافة التنظيمية تؤثر فى السلوك التنظيمى. وقد ظهرت كثير من النظريات الثقافية أو التأويلية الحديثة خلال العقود الأخيرة، والتى ترتبط بمنظور التفاعلية الرمزية. وتؤكد هذه النظريات على أن قيم أعضاء التنظيم ومعتقداتهم - التى تعكس كيفية تفسيرهم للعالم حولهم - تؤثر فى سلوكهم داخل التنظيم. ويمكن القول بأنه يمكن تحقيق كفاءة التنظيمات إذ اكتسب العاملون فيها ثقافة إيجابية تدعم الشعور بالمساواة، والانتماء، وتعرفهم بالطرق المناسبة للتفكير والتصرف فى المواقف المختلفة داخل التنظيم[3].

ثالثا: النظرة التعددية الكونية لتحليل التنظيمات

بعد استعراض الأفكار والافتراضات التى وردت فى المداخل النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم، والتعرف على وجهات النظر المختلفة فيما يتعلق بكيفية تحقيق كفاءة التنظيمات. لا يمكن الادعاء بوجود نظرية موحدة شاملة تصلح لتفسير موضوع الكفاءة التنظيمية. وكذلك لا يمكن الادعاء بأن هناك مدخل نظرى أفضل من غيره فى تفسير هذا الموضوع. إذ إن كل مدخلاً نظريًا وما يقدمه من نموذج للتنظيمات يركز على زاوية أو جانب معين، ويوجهنا إلى ما تجب ملاحظته بهدف تحسين كفاءة التنظيمات، الأمر الذى يجعل من الأفضل الأخذ بالنظرة التعددية والتركيز على رؤية جميع الجوانب التى ترتبط بالكفاءة التنظيمية من وجهة نظر مختلف المداخل النظرية الحديثة.

---

(١) Thio, Alex, OP. Cit., P. 113.

(٢) Keyton, Joann, Communication & Organizational Culture: A key to Undrstandding Work Experiences, London: Sage Publications, 2005, P. 28.

(٣) Thio, Alex, OP. Cit., P. 113.

ولا شك أن هذه الاستراتيجية التعددية التى تأخذ فى الاعتبار جميع الأفكار والافتراضات التى تثيرها نظريات التنظيم المختلفة يمكن أن تقدم لنا نظرة متكاملة ومتوازنة لكيفية تحقيق كفاءة التنظيمات، وبذلك يمكن تجنب مغالاة إحدى النظريات فى تأكيد أهمية تطبيق أساليب معينة لتحقيق الكفاءة التنظيمية مع تجاهل حقيقة تعقد التنظيم، وأن هناك أساليب متعددة يمكن الأخذ بها لتحقيق كفاءة التنظيمات.

ونجد أن هذه النظرة التعددية التى تجمع بين الأفكار والافتراضات المختلفة التى تثيرها مختلف النظريات، يمكن أن تثرى معرفتنا السوسولوجية بالظواهر الاجتماعية، كما يؤكد ذلك كل من اليكس ثيو Alex Thio[1]، وتونى واطسون Tony J. Watson[2]، وبيرنستاين R. Bernstein، ومتيشل ريد M. Reed، وكيث جرنت Keith Grint[3].

وقد قدمت نظرية الإدارة العلمية - وهى البديل المعاصر للنظرية الكلاسيكية فى الإدارة - نموذج التنظيم الآلى (الميكانيكى). وتفترض هذه النظرية أنه يمكن تحقق الحد الأعلى من الكفاءة التنظيمية عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل، والاشراف الدقيق على العمال، وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الأجر والإنتاج، وقد تزداد فاعلية تطبيق نموذج التنظيم الآلى فى التنظيمات الصناعية حيث يقوم العمال بأداء أعمال بسيطة تكرارية وروتينية.

وطبقًا للنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه ماكس فيبر M. Weber نجد أن التنظيمات التى تتخذ القرارات الرشيدة وتحقق الكفاءة التنظيمية هى التنظيمات التى تتسم بعدة خصائص، منها: وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، وبناء هرمى للسلطة يوضح واجبات ومسئوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصى للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية

---

(١) Thio, Alex, OP. Cit., P. 16.

(٢) Watson, Tony J., OP. Cit., P. 78.

(٣) Grint, Keith, OP. Cit., P. 111.

وفقًا للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة.

ويفترض نموذج العلاقات الإنسانية - الذى ظهر نتيجة دراسات هاوثورن Hawthorne - أن تحقيق كفاءة التنظيم يعتمد أساسًا على القوى الاجتماعية، وخاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين. إذ إن الجماعات غير الرسمية لها تأثير كبير على سلوك أعضائها واتجاهاتهم وإنتاجهم، كما أنه يمكن تحسين كفاءة التنظيمات إذا تم تدعيم الوظيفة الاجتماعية للتنظيم، وتحسين عملية الاتصالات، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين مثل الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء.

وفيما يتعلق بالنموذج الجديد للعلاقات الإنسانية، فهو يرفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الاجبار والسيطرة المباشرة على العاملين نتيجة الافتراض بأن الإنسان يكره العمل، وأن كثيرًا من العاملين يفضلون التبعية على الاستقلال. ويؤكد هذا النموذج على أن تحقيق الكفاءة التنظيمية يتطلب استراتيجية إدارية جديدة تستفيد من العلاقات الإنسانية، وتعمل على تشجيع العاملين على المشاركة فى اتخاذ القرارات. ويجب أن تقوم هذه الاستراتيجية على الثقة بالعاملين، والإيمان برغبتهم فى الاستقلال وتحمل المسئولية، والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التى حددتها الإدارة، وذلك على أن تشبع هذه الأهداف الدافع الأعلى للعاملين وهو تحقيق الذات.

ونجد أن نموذج النسق الاجتماعى الفنى، يقف موقفًا وسطًا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، ويؤكد على أن كلاً من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات. ويفترض هذا النموذج أنه يجب أن نأخذ فى الاعتبار لكل من التكنولوجيا والنسق الاجتماعى والعلاقات المتبادلة بينهما، بهدف إنشاء نموذج للتنظيم يتسم بالكفاءة والفاعلية.

ويذهب مدخل نظرية صنع القرار إلى أن تحقيق الكفاية التنظيمية يتطلب أن يتخذ التنظيم كافة الخطوات التى تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق

ذلك عن طريق تحديد نطاق المسئولية، وتثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التى تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التى يجب أن يتخذها الفرد فى اعتباره، الأمر الذى يؤدى إلى توفير الزمن الذى يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب. ويجب أن تتسم القرارات بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم، ولكى تكون القرارات رشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير فى النتائج التى تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل، ودراسة هذه النتائج، وأخيرًا الاختيار بين هذه البدائل.

ويؤكد نموذج التنظيم النسائى على أنه يمكن تحقيق كفاءة التنظيمات من خلال العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية بين الذكور والإناث داخل التنظيمات، مع ضرورة الدعم العاطفى للعاملين على النحو الذى يحدث بطريقة نموذجية بين جماعة الأصدقاء الذين يرتبطون بعلاقات أولية حميمة. ويدعو هذا النموذج إلى الاهتمام بالعواطف والعلاقات الإنسانية، ويشجع على المشاركة فى حل المشكلات الشخصية للعاملين وعدم تجاهل هذه المشكلات.

ويركز نموذج الأنساق الرشيدة الذى قدمته نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التى تواجهها التنظيمات وتؤثر فى بنائها التنظيمى. ويفترض هذا النموذج أن التنظيمات تؤدى أعمالها كأنساق مفتوحة وليس هناك طريقة واحدة يمكن اعتبارها أفضل الطرق لتحقيق كفاءة التنظيم. وعلى الإدارة الناجحة تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمى الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها فى ظل الضغوط والظروف المباشرة المحيطة بالتنظيم. وذلك على عكس ما ذهبت إليه نظرية الإدارة العلمية التى افترضت أن التنظيمات تؤدى أعمالها كأنساق مغلقة إلى حد ما، وأن العلم يستطيع أن يحدد دائمًا أسرع وأفضل الطرق للإنجاز وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

أما نموذج تنظيم ما بعد الحداثة أو ما بعد الفوردية أو ما يطلق عليه نموذج التنظيم الجمعى والذى ظهر فى المجتمع اليابانى، فهو يؤكد أن كفاءة التنظيمات

تعتمد على وجود نظام مرن للإنتاج والعمل والتخصص. إذ إن تزايد المنافسة على النطاقين الدولى والقومى يفرض إحداث مزيد من المرونة فى التنظيمات من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات فى سوق الإنتاج. ومن خصائص تنظيم ما بعد الحداثة: التوافق المستمر، وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين، ووجود شبكة من أبنية الضبط والسلطة والاتصال، ويتخذ الاتصال شكل الاستشارات أكثر من الأوامر. وقد يكون هذا النموذج العضوى المرن للتنظيم هو النموذج المناسب الذى يحقق كفاءة التنظيمات، وخاصة عندما لا تكون الظروف الفنية وأحوال السوق مستقرة، الأمر الذى يؤدى إلى ظهور مشكلات غير متوقعة. وترجع الكفاءة التنظيمية لهذا النموذج إلى الجوانب الإيجابية للثقافة والقيم التقليدية فى المجتمع اليابانى.

وبالاضافة إلى هذه النظرة التعددية فى تحليل التنظيمات، نرى ضرورة أن يتم هذا التحليل فى الوقت الحاضر، من خلال منظور كونى واسع، دون الاقتصار على دراستها وتحليلها على مستوى المجتمع وداخل حدود الدولة القومية، وخاصة بعد نمو الاعتماد المتبادل بين مختلف أجزاء العالم الذى أصبحت تحدث فيه التفاعلات والعمليات الاجتماعية على مستوى كونى واسع النطاق. فقد تعانى بعض المجتمعات من وجود بعض المشكلات التى يجب دراستها من منظور كونى شامل، ولا يمكن دراستها على مستوى المجتمع الواحد داخل حدود الدولة القومية، مثل مشكلات الانفجار السكانى، والتلوث والتهديدات البيئية[١]. كما أن تحليل التنظيمات يجب أن يتم حاليا من منظور كونى واسع النطاق، خاصة بعد أن أصبحنا نشاهد التنظيمات متعددة الجنسية Multi National تغزو الكون وتحكم قبضتها الحديدية على اقتصاد العالم وتجارته.

ونجد أن النظرة الكونية إلى التنظيمات تؤدى إلى تدعيم فهمنا لهذه التنظيمات إذ إن عدم النظر إلى التنظيمات من منظور كونى واسع، قد يجعلنا نؤمن بالافتراض الخاطئ الذى ذهب إليه «ماكس فيبر» M. Weber من حيث إن التنظيمات التقليدية غير الغربية لا يمكن أن تحقق الكفاءة التنظيمية التى تتسم بها التنظيمات

(١) Marsh, Ian, Op. Cit., P. 487.

البيروقراطية الغربية. فعندما كتب «فيبر» عن التنظيمات فى حوالى عام ١٩١٠، نجد أنه كان مثل معظم الغربيين فى ذلك الوقت، الذين لم تتوفر لهم النظرة الكونية التى ينظر بها كثير من علماء التنظيم فى الوقت الحاضر. وقد كان فيبر يميل إلى النظر للجوانب السلبية فقط فى التنظيمات التقليدية غير الغربية، مثل الاهتمام بتعيين الرئيس غير الكفء من بين الأقارب أكثر من الاهتمام بتعيين الشخص المؤهل ذى الخبرة [١]. ولا شك أن فيبر كان يرى المجتمع التقليدى على عكس المجتمع الصناعى الحديث يتميز بوجود سمات سلبية تنم عن كونه متخلفًا، وبدائيًا، وغير علمى، وعاطفيًا، وقد تجاهل أن المجتمع التقليدى قد يتميز بخصائص أخرى إيجابية مثل التماسك الاجتماعى والأخلاقى، والالتزام بالقيم، والعلاقات الأولية الحميمة [٢] ويرجع هذا التجاهل إلى عدم نظرته إلى التنظيمات من منظور كونى واسع.

وفى الوقت الحاضر، نجد أن التحليل الكونى للتنظيمات يمكن أن يظهر الجوانب الإيجابية للتنظيمات التقليدية غير الغربية، ويساعد على رؤية كيفية إسهام التقاليد إذا نظرنا إلى جوانبها الإيجابية فى تحسين الكفاءة التنظيمية، فقد ساهمت هذه التقاليد فى كفاءة التنظيمات ببعض المجتمعات مثل اليابان، وتايوان، وكوريا الجنوبية [٣].

رابعًا: محاولة استكشاف نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصرى

بعد التعرف على نماذج التنظيمات المختلفة التى ظهرت فى مرحلتى الحداثة وما بعد الحداثة. يمكننا الآن طرح إحدى القضايا الهامة التى تتعلق بمستقبل التنظيم فى مصر، وهى القضية التى يجب أن تكون محل اهتمام مختلف العلوم والتخصصات التى تهتم بدراسة التنظيم.

ولاستشراف المستقبل، ومحاولة استكشاف نموذج التنظيم الممكن تحقيقه أو المرغوب فى تحقيقه بالمجتمع المصرى خلال الفترة القادمة، يمكننا أن نتساءل:

---

(١) Alex, Thio, OP. Cit., P. 117.

(٢) Marshall, Gordon (ed.), OP. cit., P. 538.

(٣) Thio, Alex, OP. Cit., PP. 117 - 118.

هل من الأفضل أن تكون التنظيمات فى المجتمع المصرى على غرار نموذج معين من نماذج التنظيمات الغربية التى ظهرت فى مرحلة الحداثة، مثل النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى أو أى نموذج من نماذج التنظيم الأخرى التى ظهرت نتيجة الفجوة التى ظهرت بين النموذج المثالى وبين الواقع، أم أن الأفضل تطبيق نموذج التنظيم الذى ظهر فى مرحلة ما بعد الحداثة، والعمل على اكتساب الطابع اليابانى وتبنى نموذج التنظيم الجمعى السائد فى التنظيمات اليابانية، وهو النموذج الذى تبنته حاليًا بعض التنظيمات فى أمريكا الشمالية وغرب أوروبا، وغيرها من المجتمعات الصناعية(١).

وللإجابة على هذه التساؤلات السابقة، يمكن القول بأننا لسنا فى حاجة إلى تنظيم تقترحه نظرية تمت صياغتها فى ضوء الثقافة الغربية التى تختلف عن ثقافة المجتمع المصرى. كما أننا لسنا فى حاجة إلى تنظيم تسوده علاقات وقيم تختلف عن العلاقات والقيم التى تسود فى مجتمعنا. بل إننا فى حاجة إلى تنظيم يستمد خصائصه أساسًا من السياق الثقافى والاجتماعى والتاريخى للمجتمع المصرى. ويجب البحث عن الجوانب الإيجابية فى التقاليد المصرية، وإبراز القيم المرتبطة بالعمل، وخاصة القيم الدينية، إذ إن هذه القيم تعد من بين أهم العوامل المؤدية للتغير الاجتماعى، ومن أهم وسائل الضبط الاجتماعى فى المجتمع المصرى. ويمكن أن تلعب دورًا هامًا فى العمل على تماسك التنظيمات، وضبط السلوك التنظيمى، وخاصة أننا نسمع بعض أفراد المجتمع الذين يرددون عبارة (إن العمل عبادة).

وعلى الرغم من أن نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصرى ينبغى أن ينطلق أساسًا من داخل تراثنا الثقافى ويحاول الاستفادة من الجوانب الإيجابية للتقاليد المصرية، إلا أنه من الممكن أيضًا أن نفيد من منجزات الحداثة الغربية وما بعد الحداثة، ومن تراكم المعرفة حول التنظيمات. ويمكننا انتقاء بعض الأفكار أو الافتراضات - المناسبة لثقافتنا - التى أثارتها المداخل النظرية الحديثة لتحسين

---

(١) Florida, Richard & Kenney, Martin, "Transplanted organizations: The transfer of Japanese industrial organization to the U.S.". American Sociological Review, 56, 1991, PP. 381 - 398.

كفاءة التنظيمات. وعلى ذلك يمكن أن يكون التنظيم الملائم للمجتمع المصرى يتميز ببعض الخصائص مثل:

١ - أن تتفق أهداف التنظيم مع أهداف الغالبية العظمى من العاملين، وأن تشبع هذه الأهداف حاجات العاملين مثل الحاجات الأولية، والحاجة إلى الحب والشعور بالانتماء، والحاجة إلى التقدير، مع إشباع الدافع الأعلى للعاملين، وهو تحقيق الذات.

٢ - اختيار البناء التنظيمى الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف التنظيم فى ظل الضغوط والظروف المحيطة بالتنظيم.

٣ - توفير نظام مرن للإنتاج والعمل والتخصص، من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات فى سوق الإنتاج.

٤ - وجود بناء مرن للسلطة يتصف باللامركزية وتفويض السلطة، وأن تتم القيادة بالقبول من أعضاء التنظيم. والعمل على اتساع نطاق الإشراف، وبالتالى قلة عدد المستويات الإدارية، وقصر خط السلطة. وذلك مع توافر نمط الإشراف المتركز حول العاملين دون الاقتصار على نمط الإشراف المتركز حول الإنتاج.

٥ - أن تكون القواعد البيروقراطية ذات طابع نيابى أو تمثيلى، حيث يتم وضع هذه القواعد بالاتفاق بين الرئيس والمرءوسين.

٦ - سهولة عملية الاتصالات داخل التنظيم، سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية، وأن يتخذ الاتصال شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.

٧ - الإيمان بأن كلاً من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات.

٨ - توافر الثقة بالعاملين والإيمان برغبتهم فى الاستقلال وتحمل المسئولية وذلك مع سيادة العلاقات الديمقراطية داخل التنظيم، والأخذ بسياسة المشاركة الجماعية فى عملية اتخاذ القرارات. وأن تتم التغييرات فى مجال العمل بالمشورة. ويجب أن تتسم القرارات بالرشد والعقلانية حتى يمكن تحقق أهداف التنظيم، ولكى تكون القرارات رشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير فى النتائج

المترتبة على الأخذ بكل من هذه البدائل، ودراسة هذه النتائج، وأخيرًا اختيار القرارات الرشيدة من بين هذه البدائل.

٩ - تطبيق استراتيجية إدارية تهدف إلى التدخل لتحسين نوعية حياة العمل، وذلك عن طريق تقديم بعض البرامج، مثل: إعادة تصميم العمل (إثراء العمل)، زيادة الاستثمار فى برامج التعليم والتدريب وتنمية المهارات، وتطوير نظم دفع الأجور والمزايا الاضافية، والعمل على ثبات العمل واستقراره وتحقيق المساواة والعدالة فى تسوية شكاوى العاملين، والتقدير على الانجاز، وتوافر الأمان وبيئة العمل الصحية، وحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعاملين.

ويتضح مما سبق، أن نموذج التنظيم المقترح للمجتمع المصرى ينبغى أن يزاوج بين إيجابيات التراث والتقاليد المصرية وبين بعض الأفكار والافتراضات التى أثارتها المداخل النظرية الحديثة فيما يتعلق بكيفية تحسين كفاءة التنظيمات.

وأخيرًا، تجدر الإشارة إلى أننا نعيش فى عالم سريع التغير، وقد تواجهنا فى المستقبل مشكلات تنظيمية غير متوقعة، لذلك لابد من إدراك أهمية البعد الزمنى، بحيث نعمل على تطوير نموذج التنظيم الملائم للمجتمع المصرى بشكل تدريجى خلال فترة زمنية محددة سواء فى المستقبل القريب أو البعيد حتى نتجنب ما يطلق عليه ألفين توفلر Alvin Toffler صدمة المستقبل Fulture Shock، وهى الصدمة التى يمكن أن نقابلها فى عالم سريع التغير، وقد يأتى المستقبل بشىء يختلف عما نتوقعه[1]، الأمر الذى يتطلب محاولة التنبؤ بالتغيرات الاجتماعية التى ستحدث فى المستقبل، وبالتالى وضع الخطط الملائمة لمواجهة تلك التغيرات.

---

(١) Jary, D. & Jary, J., OP. Cit., P. 255.

الفصل السادس

التحول فى نظرية التنظيم

أولا: النظريات الكلاسيكية فى التنظيم

ثانيا: النظريات الحديثة فى التنظيم

ثالثا: التطورات فى نظريات التنظيم

الفصل السادس
التحول فى نظرية التنظيم

علم الرغم من نضج نظرية التنظيم، فإن هذه النظرية ترتبط ارتباطا جوهريا بالنظرية السوسيولوجية العامة.

وقد بذلت محاولات متعددة لتصنيف النظريات الاجتماعية، حيث توجد عدة اتجاهات أو نماذج أساسية لتصنيف هذه النظريات، منها الاتجاهات أو النماذج التالية:

أولا - قد تصنف النظريات الاجتماعية وفقا للسياق التاريخى لظهورها وذلك على النحو الذى استخدمه «لختنبرجر» J. P. Lichtenberger فى مؤلفه (تطور علم الاجتماع) The Development of Sociology، الذى صدر عام ١٩٢٣.

ثانيا - وقد تعرض النظريات الاجتماعية وفقا للمناطق الجغرافية التى ينتمى إليها مؤلفوها. وقد استخدم هذا الأسلوب «جورفتش» G. Gurvitch و «ولبرت مور» W. Moore فى إعدادهما وتقديمهما للمؤلف الذى أشرفا على تحريره والمسمى (علم اجتماع القرن العشرين) Twentieth Century Sociology والذى صدر عام ١٩٤٥.

ثالثا - وقد تصنف النظريات الاجتماعية على أساس المدارس الفكرية التى تتسم كل منها باتجاه نظرى معين. وذلك على النحو الذى تبناه «سوروكين» P. Sorokin فى مؤلفه (النظريات السوسيولوجية المعاصرة) Contemporary Sociological Theories الذى صدر عام ١٩٢٨.

وقد استخدم «تيماشيف» N.S. Timasheff فى مؤلفه عن (النظريات الاجتماعية) مزيجا من الاتجاهين الأول والثالث فى عرضه وتصنيفه للنظريات الاجتماعية[1].

---

(١) N. Timasheff and G. Theodorson. OP. Cit., p. 12.

رابعا – وقد تصنف النظريات الاجتماعية على أساس الموضوعات التى تتناولها هذه النظريات. وهذا هو الأسلوب الذى اتبعه «روبر نيسبت» فى مؤلفه «التقاليد السوسيولوجية» The Sociological Tradition، الذى صدر حديثا عام ١٩٧١ (١).

وسوف نستخدم فى تحليلنا لنظرية التنظيم مزيجا من الاتجاهين أو النموذجين الثالث والرابع السالفى الذكر. ونرى أنه يمكننا تتبع تطور نظرية التنظيم، عن طريق الاهتمام بدراسة المشكلات أو القضايا التنظيمية الكبرى التى أثارتها الاتجاهات النظرية المختلفة فى دراسة التنظيم. ولعل أهم هذه المشكلات، تلك المشكلة التى تتعلق بحرية الفرد، وهى مشكلة الديموقراطية داخل التنظيم.

وفيما يلى استعراض نقدى لبعض الاتجاهات النظرية: الكلاسيكية والحديثة، والتى قمنا باختيارها على أساس ما تثيره من قضايا نظرية هامة تتعلق بمشكلة الديموقراطية داخل التنظيم، والتى يمكن من خلالها فهم أبعاد نظرية التنظيم، وإدراك النمو أو التطور الذى حدث فى هذه النظرية. بالإضافة إلى أن اهتمامنا بدراسة هذه المشكلة التنظيمية الكبرى – وهى مشكلة حرية الفرد داخل التنظيم – من شأنه أن يساعد على تقدم نظرية التنظيم المعاصرة.

أولا: النظريات الكلاسيكية فى التنظيم

هناك اتجاهات نظرية متعددة فى دراسة التنظيم، منها الاتجاهات الكلاسيكية، التى قدمها رواد دراسة التنظيم أمثال: «فيبر» M. Weber و«ميتشيلز» R. Michels ومن هذه الاتجاهات أيضا، الاتجاهات النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم والتى حاولت التحقق من صدق القضايا العامة والتعميمات الواسعة التى تضمنتها تحليلات أصحاب الفكر الكلاسيكى (٢).

وسنحاول فيما يلى فهم أبعاد النظريات الكلاسيكية فى دراسة التنظيم من خلال دراسة تلك القضايا النظرية التى أثارها أصحاب الفكر الكلاسيكى فيما يتعلق بمشكلة حرية الفرد داخل التنظيم.

---

(١) R. A Nisbet, The Sociological Tradition, London: Heinemann, 1971.

(٢) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص٧٣.

(أ) مفهوم الحرية والمبادأة عند «فيبر»:

ذهب «فيبر» M. Weber فى نموذجه المثالى للتنظيم البيروقراطى، إلى أن الرسميات Formalization وهى عبارة عن التصرفات بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح - هى التى تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، وتعتبر وسيلة لتأكيد إمكانية حساب السلوك المتوقع فى البيروقراطية وتحقيق أعلى درجات الترشيد الإنسانى Human Rationality وأنها تؤدى إلى أن يتخذ أعضاء التنظيم اتجاها لا شخصيا أو موضوعيا فى علاقاتهم، وتخليهم عن الاعتبارات الشخصية والعاطفية[1]. ويتضح مما سبق، أن «فيبر» ينظر إلى سلوك الأفراد داخل التنظيم، على أنه سلوك محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل التنظيم، متجاهلا دور الصراع الذى يمكن أن يحدث بين الأفراد داخل التنظيم وأثره فى السلوك التنظيمى، وغير ذلك من العوامل الأخرى المتوقعة وغير المتوقعة، والتى يمكن أن يكون لها أثرها المباشر أو غير المباشر فى سلوك الأفراد داخل التنظيم.

وقد اهتم «فيبر» بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على وجود الفرد وحريته. فذهب إلى أن زيادة حدة تقسيم العمل قد أدت إلى انهيار شخصية العامل. بالاضافة إلى ظهور المركزية فى قمة التسلسلات الرئاسية للتنظيمات المختلفة التى أصبحت تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية، مما فرض فى النهاية قيودا حادة على حرية الفرد الشخصية وتلقائيته. فالبيروقراطية - على حد تعبير «فيبر» - إدارة نفوذ وسلطات من الطراز الأول بالنسبة لمن يمسك بدفة التنظيم البيروقراطى[2]. ومن ثم فإن تركيز النفوذ والسلطة على شكل بيروقراطى يقضى على الأساليب الديموقراطية. مما جعل «فيبر» يذهب إلى أن الكفاية الناجمة عن النمو التنظيمى فى العالم الحديث تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد والمنظمات الديموقراطية فى المجتمعات الغربية بصفة عامة. ونجد أن هذا التحليل الذى ذهب

(١) H.H. Gerth and C. W. Mills (eds.), Op. Cit, pp. 196 - 204.

(٢) Ibid., p. 228.

إليه «فيبر» قد أثر فى بعض علماء التنظيم المحدثين، الذين ذهبوا إلى أن الاتجاه الحالى نحو تطبيق البيروقراطية ينذر بدنو أجل المؤسسات الديموقراطية[1].

وقد كشف «فيبر» عن انتهاك التنظيمات البيروقراطية الحديثة لكثير من المبادئ الديموقراطية. فإذا كان «فيبر» قد أوضح فى سياق كتاباته أن القواعد الموضوعية تحمى المواطن من تعسف الموظف، إلا أنه ما لبث أن كشف عن إمكانية احباط بعض المطالب الشعبية من خلال التمسك بالجانب الشكلى لهذه القواعد[2]. وإذا كانت البيروقراطية تعتمد فى اختيار أعضائها على مجموعة معايير موضوعية مثل التعليم والخبرة الفنية، فإن ذلك من شأنه أن يخلق مستويات اجتماعية متباينة داخل التنظيم ذاته، وتناقضات بين الأعضاء الذين يشغلون مراكزهم بالاعتماد على مؤهلاتهم الخاصة، وبين الذين يشغلون أوضاعا معينة فى التنظيم بحكم مكانتهم الاقتصادية أو السياسية أو انتماءاتهم الخاصة فى المجتمع. كما أن اعتماد البيروقراطية على قواعد موضوعية غير شخصية، وممارسة السلطة على أساسها، قد يحقق قدرا من المساواة بين الأفراد، لكنه لا يخلو من نتائج عكسية. إذ أن التأكيد على التعليم، يعنى اقتصار عضوية التنظيم على من لديهم إمكانيات مادية تمكنهم من إجراء دراسات تستغرق وقتا طويلا، لكى يحصلوا على فرصة مناسبة داخل هذه التنظيمات. ومن ثم فإن نمو البيروقراطية قد يؤدى إلى القضاء على مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص، وهو من أهم مبادئ الديموقراطية[3].

وهكذا نلاحظ تلك النظرة التشاؤمية التى نلمسها فى معالجة «فيبر» للنتائج البعيدة المدى للنمو التنظيمى. فقد أشار «فيبر» إلى النتائج السلبية التى ستصاحب التحول نحو البيروقراطية، وبخاصة فيما يتعلق بالديموقراطية والحرية الفردية. وربما يرجع هذا الطابع التشاؤمى الذى يسود تحليلات «فيبر» إلى تركيز خطته المثالية على

(١) Peter M. Blau, Op. Cit., P. 22.

(٢) H.H. Gerth & C. W Mills. Op. Cit., P. 221.

(٣) Ibid., P. 224.

العناصر الرسمية التى تتم داخل التنظيم الصناعى. وذلك على الرغم من أن وجه البيروقراطية غير الرسمى كان معروفا لديه على حد تعبير «بلاو»[(١)].

(ب) مشكلة الديمقراطية فى التنظيم عند «ميتشيلز»:

قدم «روبرت ميتشيلز» R. Michels قانونه الشهير الذى أطلق عليه «القانون الحديدى للأوليجاركية» Iron Law of Oligarchy والذى يتلخص فى أن كافة التنظيمات الكبرى الحديثة، تكشف عن اتجاه أوليجاركى واضح، فكل تنظيم لابد أن ينقسم إلى أقلية تشغل أوضاع الرئاسة والتوجيه، وأغلبية تخضع لحكم هذه الأقلية[(٢)]. ويرى «ميتشيلز» أن تركز القوة فى يد فئة قليلة من القادة الإداريين أو الصفوة من الأشياء التى لا يمكن تجنبها[(٣)].

ولكى يثبت «ميتشيلز» صدق هذا القانون الذى ذهب إليه، قام بدراسة البناء الداخلى للحزب الاشتراكى الألمانى الذى كان أكثر الأحزاب قربا إلى المبادئ الديموقراطية حينئذ، واتضح له أن هذا الحزب كان بحكم بنائه أيضا حزبا أوليجاركيا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد. ومن خلال هذه النتيجة قدم «ميتشيلز» استنتاجا مؤداه أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا فى جهازها الإدارى، نمو يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية، برغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من أيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديموقراطية[(٤)]. ومن ثم ذهب «ميتشيلز» - فى نظريته عن البيروقراطية والأوليجاركية - إلى أن التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة تحقيق الديموقراطية الداخلية، طالما أنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء فى العملية السياسية المتمثلة فى اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها[(٥)]. وربما يمكن أن نرجع ذلك إلى سببين رئيسيين: أولهما، أن الديموقراطية الحقيقية

---

(١) Peter M. Blau, Op. Cit., p. 6.

(٢) R. Michels, Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy, N. Y., 1962, P. 13.

(٣) R.C. Ford, OP. Cit., P. 434.

(٤) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص ٦٤ - ٦٥.

(٥) R. Michels, Op. Cit., P. 34.

تعنى مشاركة كل أعضاء التنظيم فى العمل السياسى المتعلق باتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها. وهذا الأمر يصعب تحقيقه فى الواقع، وخاصة إذا ما أخذنا فى الاعتبار التزايد الهائل فى أعداد من يشغلون وظائف إدارية وكتابية تتصل بالأعمال الروتينية فى التنظيمات. والسبب الثانى، تعقد المشكلات التنظيمية، وحاجتها إلى خبرة فنية متخصصة، ومستوى مرتفع من التدريب على نظام الإدارة وكيفية اتخاذ القرارات. وهذا الأمر أيضا لا يتوافر إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية. هذا فضلا عن أن قادة التنظيم يتحكمون فى قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة، مما يدعم فى النهاية أوضاعهم ويزيدها قوة وثباتا[١]، وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات سياسية تبعدهم بالتدريج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم[٢]، وتشجعهم على السعى لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة، تلك الأوليجاركية تعنى بالضرورة وجود الاستغلال. فلقد أوضح «ميتشيلز» أكثر من مرة - أن الأوليجاركى يجب أن يحكم وفى ذهنه دائما مصلحة أولئك الذين وضعوه فى السلطة. على أن «ميتشيلز» قد أوضح بعد ذلك، أن حكم الأقلية يسعى دائما إلى تثبيت الحكام فى أوضاعهم وإبعاد العمال وصغار الموظفين عن العمل السياسى. وهكذا يحدث تحول عن الأهداف الديموقراطية للتنظيم، فتقل رغبة القادة فى الاقدام على مخاطر النشاطات الثورية خشية اغضاب الحكومة وتعريض التنظيم للخطر، وبذلك يعمد التنظيم إلى أداء وظائفه فى هدوء وسكينة فيفقد ثوريته ويصبح محافظا.

· كما كشف «ميتشيلز» عن أن صعوبة تحقيق الديموقراطية ترجع أيضا إلى فشل التنظيم فى اكتشاف الوسائل التى تضمن تمثيل الآراء المعبرة عن أعضاء التنظيم، فضلا عن صعوبة ممارسة الديموقراطية فى التنظيمات التى تتصارع مع تنظيمات أخرى. فمثل هذا الصراع يفرض بطبيعته وجود قيادة حازمة تفرض اتباع الأوامر والتعليمات بدقة متناهية.

---

(١) Ibid., pp. 63 - 77.

(٢) Ibid., pp. 107 - 157.

هذا وقد قام ميتشيلز بتحليل ديناميات العلاقة بين الصفوة Elite والجماهير Masses من خلال مناقشته لقضية الديموقراطية. فعندما يصل القادة إلى مراكز القوة، يصبحون جزءا مكملا للصفوة. ومن ثم تصبح مصالحهم متعارضة مع مصالح الجماهير، لأنهم حينئذ سوف يسعون إلى تحقيق أوضاعهم حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم[1].

ويتضح مما سبق، أن ميتشيلز قد اهتم بتحليل مشكلة الديموقراطية الداخلية بصفة خاصة. وكان هذا التحليل يشوبه طابع التشاؤم. ونجد أن هذا الطابع التشاؤمى قد انعكس على معالجة «ميتشيلز» لمشكلة الديموقراطية فى المجتمع ككل. إذ إن انعدام الديموقراطية الداخلية يعوق امكانية وجود نظم ديموقراطية على مستوى المجتمع السياسى ككل. ومن ثم فقد تنبأ «ميتشيلز» - قبل قيام الثورة فى روسيا - بفشل الديموقراطية الاشتراكية، لأن الثورة تنتهى إلى ديكتاتورية فئة قليلة من القادة الذين سوف يكونون من المهارة والدهاء والقوة، بدرجة كافية تمكنهم من تحقيق السيادة الكاملة تحت شعار الاشتراكية[2].

ثانيا: النظريات الحديثة فى التنظيم

وبعد استعراضنا لمشكلة الديموقراطية داخل التنظيم فى ضوء التحليلات الكلاسيكية التى قدمها رواد التنظيم أمثال: «فيبر» و«ميتشيلز». نتناول الآن بعض الاتجاهات النظرية الحديثة التى تمس موضوع حرية الفرد داخل التنظيم، والتى ذهب إليها بعض علماء التنظيم المحدثين أمثال: «جولدنر» A. Gouldner و«بلاو» P.M. Blau و«سيمون» H. Simon و«سلزنيك» P. Selznick و«جاردنر» B. Gardner و«مور» D. Moore و«ميللر» D. C. Miller و«فورم» W. H. Form.

وفيما يلى استعراض نقدى لبعض القضايا النظرية التى أثارها علماء التنظيم المحدثون فيما يتعلق بمشكلة الديموقراطية داخل التنظيم.

---

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص ٦٥ - ٦٦.

(٢) R. Michels, Op. Cit., P. 19.

(أ) القواعد البيروقراطية النيابية عند «جولدنر» :

ذهب «فيبر» إلى أن فاعلية السلطة القانونية تتوقف على طريقة وضع القواعد القانونية بالاتفاق أو بالإجبار أو بكليهما، على أساس أن هذه القواعد تتفق مع القيم الرشيدة [1].

وقد حاول «ألفن جولدنر» (A. Gouldner) اختبار بعض متصمنات نظرية «فيبر» واقعيا، وأورد نتائج هذا الاختبار فى كتابه «أنماط البيروقراطية فى الصناعة» وقد ذهب «جولدنر» فى كتابه السالف الذكر، إلى أن «فيبر» قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية ووضعهما كما لو كانا نمطا واحدا. النمط الأول، هو الذى يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية النيابية (representative form of bureaucracy) وفيه توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرءوس. وبذلك يعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمال، ويرتكز على أسس ديموقراطية. وأما النمط الثانى، فهو ما يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية العقابية أو الجزائية (punishment - centered bureaucracy) وفيه تفرض القواعد على الأفراد [2]. أى أن السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية، ومن ثم يستمد شرعيته من جانب واحد فقط هو الإدارة.

ويتضح مما سبق، أن «جولدنر» قد كشف عن أن هناك بعض الخلط فيما تضمنته نظرية «فيبر» إذ إنه لم يميز بين القواعد القانونية التى تفرضها السلطة، وبين تلك القواعد التى يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرءوس. وذلك على الرغم من أن طريقة وضع هذه القواعد تؤثر فى فاعلية السلطة القانونية، أو فى فاعلية السلطة البيروقراطية (bureaucracy effectiveness) كما يسميها «جولدنر» [3].

وفى الدراسة التى قام بها «جولدنر» فى مصنع الجبس الأمريكى، تبين أن نمط البيروقراطية العقابية أو الجزائية، كان هو النمط السائد فى هذا المصنع الذى قام بدراسته، حيث وجد «جولدنر» أن كلا من الرؤساء والمرءوسين كانوا يستخدمون هذه

---

(١) Max Weber, Op. Cit., p. 329.

(٢) A. w. Gouldner, patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe. III., The Free Pres, 1954. P. 24.

(٣) Ibid., P. 20.

القواعد لأهداف مختلفة، إذ يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب، ويستخدمها المرءوسون كأداة للمساومة، أى أن هذا النمط من القواعد البيروقراطية قد ينطوى على وجود بعض المعوقات الوظيفية أو الصراعات لأن القيم المستندة إليه لا تلقى قبولا من كل عضو فى التنظيم، كما هو الحال بالنسبة للقواعد البيروقراطية النيابية.

هذا ويذهب «جولدنر» إلى أن التنظيم الذى يعتمد على نمط البيروقراطية النيابية، يلجأ إلى تزويد العاملين فيه بالتعليم والثقافة المتخصصة والتدريب. وغالبا ما يرجع الانحراف عن القواعد البيروقراطية النيابية إلى جهل العاملين وعدم إلمامهم بهذه القواعد التى تلقى قبولا عاما من جميع الأفراد الذين اتفقوا على وضعها[1].

ومن هذا الإطار النظرى الذى قدمه «جولدنر» أثناء دراسته لوظيفة القواعد البيروقراطية فى مصنع الجبس الأمريكى الذى قام بدراسته، يتبين لنا أن «جولدنر» قد ميز بين نمطين من أنماط البيروقراطية الصناعية، أحدهما يتصف بالطابع العقابى أو الجزائى، حيث لا يتم اتفاق الأفراد على القواعد القانونية، أما النمط الثانى من أنماط البيروقراطية، فيتصف بالطابع النيابى، حيث توضع القواعد بالاتفاق بين الإدارة والعمال. أى أن القواعد القانونية فى هذا النمط تتم بالاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس، وتستند إلى تأييد جماعى من كل من الطرفين، مما يخفف من حدة التوترات والصراعات بينهما.

ويتضح مما سبق، أن «جولدنر» قد ميز بين نمطين من أنماط البيروقراطية الصناعية، مما ممكنه من الأخذ بوجهة نظر متفائلة فى مقابل تلك النظرة المتشائمة التى ذهب إليها كل من «فيبر» و«ميتشيلز»، اللذين بالغا فى أهمية الضغوط التى يفرضها التنظيم على ممارسة الديموقراطية، متجاهلين بذلك تلك الضغوط الأخرى التى قد تعمل على تحقيق الأهداف الديموقراطية داخل التنظيم.

---

(١) Ibid., p. 24.

(ب) البيروقراطية والديموقراطية داخل التنظيم عند «بلاو»:

يتحدث «بيتر بلاو» (Peter M. Blau) عن العلاقة بين البيروقراطية والديموقراطية. ويذهب «بلاو» إلى أن كل من التنظيمين البيروقراطيى والديموقراطى يعد نوعا مختلفا من التنظيمات الاجتماعية. فالتنظيم البيروقراطى عبارة عن تنظيم اجتماعى قد انشئ بهدف تحقيق أهادف معينة. ونجد أن المبدأ التنظيمى السائد فيه هو مبدأ «الفعالية الإدارية» adminstrative efficiency. أما التنظيم الديموقراطى فهو تنظيم اجتماعى من نوع آخر، يهدف إلى تحقيق أهداف عامة تمثل مشيئة الأغلبية أو ممثليهم. ومن ثم فإن المبدأ التنظيمى السائد فى التنظيم الديموقراطى، هو مبدأ «حرية المخالفة» Freedom of dissent.

ويتضح مما سبق، أن «بلاو» يفرق بين التنظيمين: البيروقراطى والديموقراطى على أساس المبدأ التنظيمى السائد فى كل منهما. فمبدأ الفاعلية هو المبدأ التنظيمى السائد فى التنظيمات البيروقراطية، أما مبدأ حرية المخالفة، فهو المبدأ التنظيمى السائد فى التنظيمات الديموقراطية. فإذا تأسس تنظيم معين بهدف تحقيق أهداف معينة، فالمنتظر أن تقوم إدارته على أساس معايير الفعالية، ويسمى هذا بالتنظيم البيروقراطى. أى أن شكل التنظيم البيروقراطى يختلف بصورة أساسية عن شكل التنظيم الديموقراطى الذى تمسك بزمام السلطة فيه مشيئة الأغلبية.

وبالنسبة لمبدأى: الفعالية وحرية المخالفة، نجد أن كلا منهما يصلح لغاية واحدة دون الأخرى. فعندما يأخذ بعض الناس على عاتقهم مسئولية تحديد الأهداف الاجتماعية التى تمثل معظمهم يجدون أن المشكلة الأساسية هى فى توفير الفرصة وافساح المجال لسماع وظهور جميع وجهات النظر المتقاربة. إما إذا كانت المسئولية مقابل ذلك تحقيق أهداف اجتماعية معروفة، فالمشكلة الأساسية التى يجب حلها عندئذ هى اكتشاف الوسائل الفعالة، لا الأكثر شعبية، التى تؤدى إلى الأهداف المنشودة. ولا تتطلب القيم الديموقراطية تحديد أهداف اجتماعية بقرار من الأغلبية وحسب، بل تتجاوز ذلك إلى وجوب تحقيق هذه الأهداف بواسطة أفضل الطرق والأساليب المتوفرة فعالية وجدوى، وذلك بإنشاء التنظيمات التى تسير بيروقراطيا لا ديموقراطيا.

ويتبين مما سبق، أن وجود التنظيمات البيروقراطية لا يعد مخالفا أو مناقضا للقيم الديموقراطية. وإنما تتعرض القيم الديموقراطية هذه لخطر تجاوز الفعالية البيروقراطية وسيطرتها على التنظيمات التى تكون فيها حرية المخالفة أمرا أساسيا وضروريا، وهى التنظيمات التى يكون هدفها تمكين الأفراد من التوصل إلى قرارات ديموقراطية.

ولتوضيح العلاقة بين البيروقراطية والديموقراطية، يذكر «بلاو» أن علينا أن نفرق بين النتائج الداخلية والنتائج الخارجية. فنحن إما أن نكون مهتمين بتنظيمات بيروقراطية معينة وما إذا كانت هذه التنظيمات تتماشى مع القيم الديموقراطية الداخلية، وبالتالى معرفة ما إذا كان هناك مبرر لتنظيم بعض التنظيمات تنظيما بيروقراطيا، وإما أن نكون مهتمين ببحث حالة المجتمع الذى توجد فيه تنظيمات بيروقراطية متعددة، وعلينا أن نتساءل ما إذا كانت تلك التنظيمات خطرا على المؤسسات الديموقراطية وإذا صح ذلك فما الذى ينبغى عمله لحماية الديمقراطية من ذلك الخطر[1].

ويتحدث «بلاو» عن مستقبل الديموقراطية، وما ينطوى عليه شيوع التنظيمات البيروقراطية، وأثره فى التنظيمات الديموقراطية. فالبيروقراطية من شأنها أن تركز السلطة فى أيدى رجال قليلين وأن تحد من حرية الأفراد، تلك الحرية التى هى من ضرورات الديموقراطية، وقد تكون البيروقراطية بمثابة خطر يهدد الحريات الديموقراطية ولكنها فى الوقت نفسه تقوم بوظائف هامة فى المجتمع الديموقراطى لا يمكن تجاهلها، فقد بيَّن «فيبر» أن سياسات التوظيف البيروقراطية التى تعتمد على المؤهلات الفنية تخفف الوطأة على المجموعات المحرومة وتفتح أمامها مجال التنافس على الوظائف، إذ تعمل البيروقراطية على تقوية الديموقراطية عن طريق تقليل أهمية المركز الاجتماعى للفرد، كنبل المولد أو لون البشرة.

ومن المبادئ الديموقراطية الأساسية، مبدأ «المساواة أمام القانون»، ونجد أن وجود الهيئات التنفيذية التى تقوم على أساس بيروقراطى ضرورى حتى يتمتع جميع

(1) Peter M. Blau, Bureaucracy in Modern Society, N. Y.: Random House, Inc., 1956, pp. 101 - 107.

أعضاء المجتمع بالمساواة أمام القانون. ونجد أن الأهداف الديموقراطية مستحيلة التحقيق فى المجتمع الحديث دون قيام التنظيمات البيروقراطية التى تضعها موضع التنفيذ. فإذا ما تقرر بالأساليب الديموقراطية إنشاء خدمة مجانية لمساعدة الناس على التوظف، فإنه لابد من إنشاء جهاز إدارى معقد للوصول إلى هذا الهدف[١].

هكذا يتبين مما ذهب إليه «بلاو»، أن هناك علاقات وتأثيرات متبادلة بين البيروقراطية والديموقراطية. فقد تكون البيروقراطية بمثابة خطر يهدد الحريات الديموقراطية. وقد أكد ذلك «فيبر» من قبل، كما يؤكده ما ذهب إليه «شارلز هينمان» (C. Hyneman) من أن التنظيم البيروقراطى لديه من الوسائل والأساليب المختلفة ما يمكنه من أن يقوض أو يحكم «الحكومة» بمعنى «المؤسستين التشريعية والتنفيذية»[٢] وفى نفس الوقت، نجد أن البيروقراطية يمكن أن تقدم كثيرا من الخدمات للمجتمع الديموقراطى، فالبيروقراطية لا تخل بالديموقراطية، كما أن الأهداف الديموقراطية مستحيلة التحقيق دون قيام التنظيمات البيروقراطية التى تضعها موضع التنفيذ.

(جـ) عملية صنع القرار عند «سايمن»:

يرى «هربرت سايمن» (Herbert Simon) أن القرار - فى ضوء نظرية اتخاذ القرارات - يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل (alternatives) المتاحة، لكى يمكن حل المشكلات التى تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية. أى أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم[٣]. بل إن سايمن قد ذهب إلى أبعد من ذلك، فيرى أن عملية صنع القرار هى محور أى تنظيم.

ويصدر الفرد قراراته المختلفة فى ضوء نوعين من المعطيات: المعطيات الواقعية (factual premises) والمعطيات القيمية (value premises). والمعطيات الواقعية هى عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة فى العالم الخارجى وأسلوب التفاعل بينها، أى أن هذه المعطيات الواقعية يمكن إخضاعها للاختبار الأمبيريقى

---

(١) Ibid., pp. 114 - 116.

(٢) Charles Hneman, Bureaucracy in a Democacy, N, Y.:, Harper and Brothers, 1950. pp. 26 - 35.

(٣) H. Simon, Administrative Behavior, N. Y., 1961, P. 102.

للتحقق من مدى صدقها. أما المعطيات القيمية، فهى عبارة عن قضايا ذات طابع أخلاقى فى المحل الأول، وهى لا تخضع للاختبار الأمبيريقى حيث إنها لا تتعلق بما هو قائم بالفعل، بل بما ينبغى أن يكون[1]. وتتعلق المعطيات الواقعية بالوسائل (means) لأنها ترتبط بما هو قائم بالفعل، أما المعطيات القيمية فتتعلق بالأهداف، حيث إنها ترتبط بما ينبغى أن يكون.

وفى ضوء ما سبق، يمكن القول بأن القرار الرشيد هو النتيجة التى نستخلصها من هذين النوعين من المعطيات. كما يمكن النظر إلى السلوك الرشيد على اعتبار أنه سلسلة متصلة من الوسائل والغايات. أى أن السلوك فى التنظيم يعتبر سلوكا هادفا حيث إن الأفراد يشكلون التنظيمات لكى يحققوا هدفا مشتركا.

وقد حاول «سايمن» تغيير انتماء الفرد للتنظيم، والأسباب التى تدفعه إلى المشاركة فيه، متبنيا وجهة نظر «شستر برنارد» C. Barnard، التى نظر بمقتضاها إلى التنظيم بوصفه نسقا يوازن بين الحوافز أو البواعث أو المكافآت، وبين الإسهام الفردى inducement contribution equilibrium[2]، أى أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد أو صفقة يحصل الفرد بمقتضاها على بعض الحوافز أو البواعث أو المكافآت مقابل عمله أو إسهامه أو مشاركته فى التنظيم. ويتوقف استمرار الفرد فى التنظيم ومشاركته فيه على مدى توازن المكافآت التى يمنحها له التنظيم مع مبلغ الجهد الذى يبذله والاسهام الذى يقدمه للتنظيم. ويعتمد الفرد على معيار أو محك ذاتى - الرضا الشخصى - فى تقدير هذا التوازن المطلوب بين المكافأة والاسهام.

ويذكر «مارش» J. Marsh و«سايمن»، أن رغبة الفرد فى الاسهام فى التنظيم تتوقف على نظام المكافآت المعمول به داخل هذا التنظيم، وأن لكل فرد مجموعة معينة من الحوافز أو المكافآت تختلف عن الأفراد الآخرين، ويساهم الفرد على قدر رضائى عن هذه المكافآت المقدمة له[3].

---

(١) Ibid., P. 45.

(٢) C. Barnard, OP. Cit., PP. 66 - 69.

(٣) James Marsh and H. Simon, Organizations, N. Y: John Wiley and Sons, Inc., 1958, PP. 110 - 111.

إلا أننا نلاحظ أن هذا التفسير الذى ذهب إليه «سايمن» - لأسباب انتماء الفرد للتنظيم ومشاركته فيه - يفترض السلبية فى أعضاء التنظيم، وأن هؤلاء الأعضاء أدوات سلبية بصفة مبدئية، قادرة على القيام بالعمل وقبول التوجيهات، ولكنها لا تبادر بالعمل كما لا تبادر بالتأثير بطريقة تذكر.

ونجد أن افتراض فكرة «السلبية» فى أعضاء التنظيم، وبالتالى فكرة ضرورة تشجيعهم على الإسهام عن طريق المكافآت، قد بدأها «برنارد» حيث يذكر فى كتابه «وظائف المدير»، أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم، وإذا كان التنظيم غير قادر على إيجاد المكافآت لإحداث التعاون والاسهام المطلوب من الأفراد، فإن التنظيم سيتلاشى. فلابد من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث العزيمة والتعاون اللازمين للعمل، حتى يمكن تحويل اللامبالاة إلى عمل إيجابى[1].

كما نلاحظ أن هذا التفسير الذى ذهب إليه «سايمن»، يجعلنا نرفض الافتراضات التى يقوم عليها السلوك الإنسانى فى ظل النظريات الكلاسيكية فى التنظيم، ونعتبر هذه الافتراضات ناقصة وغير كاملة. إذ تنظر النظريات الكلاسيكية إلى السلوك التنظيمى على أنه سلوك محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل التنظيم. فى حين أن هناك عوامل أخرى متوقعة وغير متوقعة تؤدى إلى سلوك الأفراد داخل التنظيم. فهناك عمليات تفاعل مستمرة بين الفرد وبين الجماعة وبين التنظيم. وأن أى فعل يمكن أن يحدث ردود أفعال لا رد فعل واحد، كما يمكن أن تحدث ردود أفعال لم تكن متوقعة[2]. ومن ثم يمكن القول بأن افتراضات دوافع السلوك الإنسانى فى النظريات الكلاسيكية، تعتبر غير دقيقة. هذا بالاضافة إلى أن النظريات الكلاسيكية لم تعط اهتماما كبيرا لدور الصراعات المختلفة التى تحدث داخل التنظيم فى توضيحها لحدود السلوك التنظيمى. وفى هذا الصدد، يذكر «مارش» و «سايمن» أن هناك نوعين أساسيين من الصراعات: صراع داخل الفرد ذاته، وصراع

(١) C. Barnard, Op, Cit., p. 10.

(٢) J. Marsh and H. Simon, Op., Cit., p. 35.

بين الفرد وغيره من الأفراد داخل التنظيم. ويتم رد فعل التنظيم فى مواجهة هذه الصراعات، عن طريق أربع عمليات هى: حل المشكلات، والإقناع، والمساومة، والمناورات السياسية [1].

(د) تفويض السلطة عند «سلزنيك»:

يرى «فيليب سلزنيك» (P. Selznick)، أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة (deligation of authority)، للأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظرا لتعقد مهام الإدارة، وتعدد مسئوليتها. غير أن ذلك التفويض يؤدى إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة، واعتبارها غايات فى حد ذاتها. ويتطلب ذلك بالضرورة استعادة مركزية الضبط والإدارة، ثم تبدأ الدائرة من جديد [2].

وقد اعتمد «سلزنيك» فى تطوير نظريته وأفكاره النظرية السالفة الذكر، على دراسة امبيريقية أجراها على منظمة «التنس فالى» Tennessee Valley Authority وهى إحدى المنظمات الأمريكية، التى تهدف إلى رفع مستوى المعيشة فى بعض المناطق القروية، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل: تنظيم الرى، وتدعم القوة الكهربائية، وتوزيع المخصبات، وتطوير الممارسات الزراعية عن طريق الإرشاد الزراعى. غير أن الصفوة المتعلمة من الفلاحين فى تلك المناطق، قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم، مما أدى فى نهاية الأمر إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة، لكى تتوافق مع ظروف تلك المجتمعات، مما يشير إلى أن بناء المجتمع المحلى يمكن أن يمارس ضغوطا من شأنها أن تعدل من أهداف التنظيم [3].

وقد قام «سلزنيك» بدراسة هذه المنظمة بوصفها تنظيما ديموقراطيا يعبر عن مكاسب تحققت خلال هذه الفترة بإدخال مشروعات إصلاحية عديدة. وحينما اهتم

---

(١) ibid., p. 112.

(٢) P. Selznick, "Foundation of the Theory of Organization" American Sociological Review, vol. 31, 1948, P. 30.

(٣) William F. Whyte & Frank B. Miller, OP. Cit., P. 296.

سلزنيك بدراسة مشكلة الديموقراطية داخل التنظيم، وجد نفسه قريبا من دراسة «ميتشيلز» السالف الإشارة إليها. لأنه أوضح تطور الأوليجاركية البيروقراطية ونموها وكشف عن تسترها وراء قناع زائف من الديموقراطية. وقد بدأ سلزنيك بافتراض التسليم بوجود ضغوط بيروقراطية، ثم بدأ بعد ذلك فى البحث عن الطريقة التى من خلالها يمارس الناس ضبطا ومراقبة ذاتية.

هذا وقد اهتم «سلزنيك» ببحث الجانب التنظيمى للمعوقات الوظيفية، فأوضح النتائج المترتبة على تراكم هذه المعوقات، وكشف عن وجود ميكانيزمين استخدمتهما منظمة «التنس فالى»، فلقد لجأت المنظمة إلى استقطاب البارزين من الأعضاء فى المجتمع المحلى وأشركتهم فى إدارة التنظيم، بحيث جعلت مسئولية اتخاذ القرار مسئولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلى، وبذلك تفادت المنظمة الهجوم الذى قد يشنه رجال المجتمع المحلى على سياسة المنظمة ونشاطاتها. ثم لجأت المنظمة بعد ذلك إلى نشر أيديولوجية خاصة بها. بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضرورى من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته.

ويرى «سلزنيك» أن هناك حاجات مختلفة للأنساق، من بينها، الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم. ثم حاول دراسة مدى إشباع التنظيم لهذه الحاجات، فكشف عن أن وحدات التنظيم الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التى لا تخدم أغراضها الخاصة، كما حاول «سلزنيك» تفسير السلوك التنظيمى فى ضوء دافعية الأفراد، أو بارجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد، ويؤكد «سلزنيك»، أنه يجب أن نحلل السلوك التنظيمى فى ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيته لها.

وقد أوضح «سلزنيك» أن التنظيم قد يلجأ إلى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى اشراك الجماعات التى تشكل تهديدا للتنظيم فى إدارته، ولكنه كشف عن أن هذه الاستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق بالجانب الشرعى للتنظيم[1].

---

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص ٩٢ - ٩٤.

ونرى أن هناك نوعا من الالتقاء بين ما ذهب إليه «سلزنيك» من أن السلوك التنظيمى يجب أن نحلله فى ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيته لها، وبين ما سبق أن ذهب إليه «بارنارد» من أنه يمكن النظر إلى التنظيم بوصفه نسقا يوازن بين الاسهامات التى يقدمها الأفراد له والمكافآت التى يمنحها لهم.

(هـ) نطاق الاشراف الواسع عند «جاردنر»، و«مور»:

يذكر «جاردنر» (Burleigh B. Gardner) و«مور» (David Moore)، أن البناء التنظيمى قد يأخذ أحد شكلين أساسيين: الشكل الأول يمثل التسلسل الضيق الطويل، والشكل الثانى يمثل التسلسل الواسع العريض (المفرطح). ويقوم الشكل الأول على أساس نظرية نطاق الضبط أو التمكن أو الاشراف (Span of control)، ويقصد بهذا النطاق، عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد. وتذهب نظرية نطاق الاشراف، إلى أن هذا النطاق يتعين أن يكون ضيقا كلما صعدنا إلى أعلى فى البناء التنظيمى حتى يصبح أقل ما يمكن فى مستوى الإدارة العليا. ثم يتسع هذا النطاق تدريجيا كلما هبطنا إلى أسفل فى الهيكل التنظيمى. فإذا كان المدير التنفيذى لا يستطيع الاشراف الدقيق إلا على عدد محدود من الأفراد قد لا يتعدى تسعة أفراد، فإن رئيس العمال يستطيع أن يشرف على عدد أكبر من العمال فى المستوى طالما أن عملهم نمطى وروتينى، ومع ذلك فلا يجب أن يزيد عدد المرؤوسين على عدد معين حتى يتمكن الرئيس من حسن الاشراف.

أما الشكل الثانى من أشكال البناء التنظيمى، فيقوم على افتراض يذهب إلى «أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة، إذا ما منح العاملون قدرا أكبر من التحرر فى أداء هذا العمل، والمشاركة فى اتخاذ القرارات». ونجد أن منح العاملين قدرا أكبر من التحرر فى أداء العمل، يسمح بتوسيع نطاق الإشراف، أى يسمح بزيادة عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد.

ويخلص «جاردنر، ومور»، إلى أن نمط الاشراف فى المستويات الدنيا يتأثر بشكل البناء التنظيمى والفلسفة التى يقوم عليها. فالمشرفون المباشرون يشغلون

مكانة دنيا فى التسلسل الإدارى للتنظيم، مما يجعل أنماط سلوكهم وعلاقاتهم مع العمال محكومة بسياسة الإدارة وتوجيهاتها. ومعنى ذلك أن البناء التنظيمى الذى تعده الإدارة يؤثر فى أنماط الاشراف القائمة داخل التنظيم[1].

ومن ثم تلجأ كثير من التنظيمات إلى الأخذ بنطاق الاشراف الواسع، للتمتع بالمزايا التى يحققها، وتجنب عيوب نطاق الاشراف الضيق. وفى هذا الصدد، يذكر «إرنست ديل» Ernest Dale، أن ضيق نطاق الاشراف يؤدى إلى تعدد المستويات الإدارية وبالتالى طول خط السلطة، ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول عن التنظيم، مما يؤدى إلى صعوبة التنسيق. ومهما تم إحداث تفويض فى السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات ولاسيما المهم منها سيتم فى أعلى مستوى. وبذلك قد تكون الصورة عند متخذ القرار غير مطابقة للصورة عند خط التنفيذ. وكلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم[2]، وذلك على عكس الحال فى حالة نطاق الإشراف الواسع، حيث يعمل على قصر خط السلطة، ويحد من تعدد المستويات الإدارية، ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرءوسين وهو ما يمكن أن يؤدى إلى تحقيق اللامركزية decentralization فى اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلى. فنطاق الاشراف الواسع يرغم الرؤساء على تفويض السلطة للمرؤوسين. ونلاحظ أن كثرة طلبات المرؤوسين من الرؤساء باتخاذ قرارات فى موضوع معين يجعل الرؤساء بعد مدة وتحت ضغط الأمر الواقع مؤمنين بضرورة تفويض السلطة فى كثير من الموضوعات[3].

ويتضح مما سبق، مدى فاعلية نطاق الاشراف الواسع بالنسبة للتنظيم، لذا نلاحظ أن كثيرا من التنظيمات تعمل على الأخذ بنطاق الاشراف الواسع، وتجنب

---

(١) W. F Whyte & F.B Miller, Op Cit., PP. 357. 308.

(٢) E. Dale. Organizaton. Op. Cit., pp. 142 - 143.

(٣) Ibid., P. 161.

الأخذ بنطاق الاشراف الضيق. إذ أن نطاق الاشراف يؤدى إلى ظهور مشكلات عديدة فى التنظيم، لأنه يؤدى إلى إيجاد مستويات اشرافية متعددة تعقد من مشكلات الاتصال داخل التنظيم[1] بالاضافة إلى أن نطاق الاشراف الضيق قد يؤدى إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم، مما يؤدى إلى ضعف احساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والتوحد مع أهدافه[2].

ويتضح مما سبق، أن شكل البناء التنظيمى يمكن أن يؤثر على أنماط الاشراف الموجودة داخل التنظيم، إذ إن المشرف لا يتمتع بدرجة عالية من التحرر فى أنماط سلوكه وما يتخذه من قرارات فى موقف العمل، ذلك لأنه يشغل مكانة دنيا فى التسلسل الإدارى للتنظيم، مما يجعل أنماط سلوكه وعلاقاته مع العمال تتأثر بالضغوط التى تفرض عليه من المستويات التنظيمية العليا.

هذا وقد تبين من كثير من الدراسات - وعلى الأخص بحوث «ليكرت» R. Likert وزملائه فى معهد البحوث الاجتماعية بجامعة «ميتشجن» - أن هناك نمطين للإشراف: النمط الأول هو الاشراف الموجه للعمال (employee centered)، وفى هذا النمط من الاشراف يقوم المشرف بتركيز اهتمامه حول العمال ويحيط مرؤوسيه بنظرة إنسانية خالصة. ويحاول المشرف أن يسلك بطريقة تجعله يحظى بالقبول الاجتماعى من أعضاء الجماعة التى يتولى قيادتها. ويبذل المشرف فى هذا النمط جهدا كبيرا من أجل إثارة دافعية العمال والاهتمام بشئونهم ورعاية مصالحهم، فالاشراف فى رأيه وظيفة اجتماعية ونفسية، قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية.

أما النمط الثانى من الاشراف، فهو الاشراف الموجه للإنتاج (production centered) حيث يهتم المشرف بإنجاز العمل وأدائه أكثر من اهتمامه بجماعة العمال.

(١) H. Simon, Op. Cit. pp., 26 - 28.

(٢) J. Worthy "Organizational Structure and Employee Morale" American socological Review, vol., 15, pp. 169 - 179.

وفى هذا النمط من الاشراف يحاول المشرف تحقيق الأهداف الرسمية، دون أن يمنح المرؤوسين اهتماما شخصيا.

ولقد خلص «ليكرت» وزملاؤه من هذه البحوث إلى أن المشرف الذى يوجه إشرافه للعمال يكون أكثر فاعلية ويستطيع أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التى يحصل عليها المشرف الذى يعنى الإنتاج وإنجاز العمل فى المحل الأول [1].

كما يتبين أيضا مما سبق، أن شكل البناء التنظيمى - الذى يعتمد على نطاق الاشراف الواسع أو الضيق - يمكن أن يؤثر على نوع الإدارة الموجودة داخل التنظيم الصناعى، وما إذا كانت هذه الإدارة ديموقراطية أم استبدادية. إذ لا تختلف الإدارة الديموقراطية عن الإدارة الاستبدادية من حيث الحصول على السلطة، فكلتاهما تملك السلطة، غير أن الإدارة الديموقراطية تأخذ بمبدأ تفويض السلطة على أكبر نطاق ممكن إلى درجة تقترب من اللامركزية. وهذا ما يسمح به البناء التنظيمى الذى يقوم على الأخذ بنطاق الاشراف الواسع. وذلك على عكس الحال فى الإدارة الاستبدادية التى تجعل السلطة كلها فى يدها ولا تفوض منها إلا نزر اليسير، مما يجعل هذه الإدارة قد تخفق فى تحقيق غايات التنظيم بصورة فعالة، لأنه فى ظل هذه الإدارة الاستبدادية، يقوم الرئيس وحده بتحديد الأهداف المطلوبة دون اشراك المرءوسين معه. وفى هذا الصدد، يذكر «بيتر بلاو»: «أن القول بأن تقرير الرئيس للأهداف التى يجب العمل على الوصول إليها هو أكثر فعالية، قول مردود، إذ ليس بإمكان هذه السياسة تحقيق الغاية المرجوة وهى تحديد هذه الأهداف التى يتفق عليها الجميع أو التعبير عن وجهة نظر الأغلبية» [2].

---

(١) R. Likert, OP. Cit., PP. 5 - 25.

(٢) P. M. Blau, OP. Cit., PP. 106 - 107.

(و) تطور علاقات السلطة عند «ميلر، وفورم»:

يرى العالمان «ميلر ، وفورم»، أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا لعدة مراحل تبدأ من مرحلة العلاقات الاستبدادية (authoritarian) إلى مرحلة العلاقات القانونية (Legalistic)، ثم مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين (employee - oriented) وبعد ذلك تأتى مرحلة الديموقراطية فى اتخاذ القرارات (democratic decision - making) حتى نصل فى النهاية إلى مرحلة الإدارة المشتركة (co - determinate management).

ويذكر العالمان «ميللر»، و«فورم»، أن كل مرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة السالفة الذكر، تتطلب مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية عند كل من الإدارة والعمال.

هذا ويعرض العالمان لموقف كل من الإدارة والعمال خلال هذه المراحل المختلفة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات. فقد كانت الإدارة – فى ظل مرحلة العلاقات الاستبدادية – تقوم بإصدار الأوامر لكى يطيعها العمال كما هى بدون مناقشة أو معارضة. ثم تتدرج المواقف بين الطرفين تدريجيا حتى تصل إلى موقف – فى ظل مرحلة الإدارة المشتركة – تقوم فيه الإدارة بعرض فرصة كبيرة أمام العمال للمشاركة فى الملكية والإدارة، وبذلك يشارك العمال فعليا فى ملكية وإدارة التنظيمات فى هذه المرحلة الأخيرة من مراحل تطور علاقات السلطة[1].

ويتضح مما ذهب إليه الباحثان «ميلر ، وفورم»، أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات طبقا لمراحل محددة بحيث تتجه من مرحلة العلاقات الاستبدادية إلى مرحلة الإدارة المشتركة. قد سبق أن تحدثنا عن هذه المراحل أثناء تناولنا لتطور علاقات السلطة داخل التنظيمات فى الفصل الرابع.

وهذا الاتجاه نحو الديموقراطية، يؤيده ما ذهب إليه بعض علماء الإدارة، مثل: «جون فيفنر» (J. Pfiffner)، «وفرانك شيروود» (F. Scherwood)، اللذين ذهبا إلى أن

(١) Delbet C. Miller & William. H. Form, OP. Cit., P. 726.

هناك تحولات تتم داخل التنظيمات بحيث أصبحت السلطة تستمد من المجموعة بدلا مما كانت تستمد من أعلى (من قمة التنظيم)، وأصبحت القيادة بالقبول بعد أن كانت بالسلطة، وأصبح التغير التكنولوجى يتم بالمشورة بعد أن كان يتم بالأمر [1].

ثالثا: التطورات فى نظريات التنظيم

من الاستعراض السابق، لمشكلة الديموقراطية فى ضوء الاتجاهات النظرية الكلاسيكية والحديثة، يتبين لنا أن هذه الاتجاهات قد اختلفت فيما بينها فى إدراك مدى فاعلية الممارسات الديموقراطية داخل التنظيم، فقد كان بعض هذه الاتجاهات - كتلك التى يمثلها العلماء الكلاسيكيون أمثال: «فيبر» و«ميتشيلز» - متشائما، يقلل من مدى فاعلية هذه الممارسات الديموقراطية داخل التنظيم، ويبالغ فى أهمية الضغوط التى يفرضها التنظيم على ممارسة الديموقراطية. وقد اهتمت التحليلات الكلاسيكية عموما بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على وجود الفرد وحريته. فقد كشف «فيبر» عن انهيار شخصية العامل نتيجة تقسيم العمل، واهتم ميتشيلز بتوضيح الجانب السياسى لاغتراب الفرد، والضياع الذى يعانى منه أعضاء التنظيم نتيجة لانصراف القلة الحاكمة عن شئون التنظيم ومشكلاته. وقد كتب العلماء الكلاسيكيون فى مشكلة الديموقراطية والحرية بطريقة بالغة التجريد، يشوبها طابع التشاؤم بهدف إبراز النتائج السلبية التى يحدثها بناء التنظيم على حرية الفرد ومبادئه.

وهذا التشاؤم الموجود فى الفكر الكلاسيكى فيما يتعلق بالمبالغة فى أهمية الضغوط التى يفرضها التنظيم على ممارسة الديموقراطية، قد يرجع إلى عدة عوامل منها:

(أ) أن التحليلات الكلاسيكية قد نشأت فى جو تسود فيه الروح غير الديموقراطية، فقد اشتقت هذه التحليلات فلسفيا من واقع القرن التاسع عشر نتيجة تفاعلات عدة تيارات فكرية كانت سائدة حينئذ. وقد ساعد على نشأتها ظهور الثورة الصناعية واختراع الآلات وسيطرتها على الإنسان. وقد انعكس أثر هذا الجو غير

---

(1) John Pfiffner & Frank Scherwood, Administrative Organization, N. J: Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., 1960, P. 108.

الديموقراطى على تلك المفاهيم المسيطرة على التحليلات الكلاسيكية، مثل: مفهوم التوجيه، والرقابة، وإصدار الأوامر [1].

(ب) نقص مقدرة العمال - فى هذه الفترة التى نشأت فيها التحليلات الكلاسيكية - على القيام بالممارسات الديموقراطية نتيجة انخفاض مستوى التعليم والتدريب والخبرة، مما يؤدى إلى ضعف فاعلية الممارسات الديموقراطية [2].

(جـ) أن الممارسات الديموقراطية قد تكون محفوفة ببعض المخاطر مثل: التعارض بين القرارات الواقعية والقرارات المثالية، وضياع الوقت أثناء قيام طرفى الإنتاج: الإدارة والعمال، بالمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات التى تستغرق كثيرا من الوقت، بالاضافة إلى الصراع السياسى الذى قد ينشأ بين الطرفين [3].

وعلى الرغم من أن تشاؤم أصحاب الفكر الكلاسيكى - وعلى الأخص «ميتشيلز» - قد ترك تأثيره الواضح على بعض علماء التنظيم المحدثين، إلا أن هؤلاء العلماء المحدثين كانوا أكثر تفاؤلا من العلماء الكلاسيكيين فى نظرتهم إلى مشكلة الديموقراطية داخل التنظيم. فقد كشفت تحليلات هؤلاء العلماء - وعلى الأخص تحليلات «جولدنر» و«بلاو» و«سلزنيك» لبناء التنظيمات ودينامياتها - على أن هناك احتمالات وبدائل أخرى جديدة لم يفكر فيها العلماء الكلاسيكيون الذين كتبوا فى مشكلة الديموقراطية والحرية بطريقة بالغة التجريد، متجاهلين تلك الضغوط الأخرى التى قد تسهم فى تحقيق الأهداف الديموقراطية.

وقد يرجع هذا التفاؤل الموجود فى الفكر التنظيمى الحديث، إلى عدة عوامل، منها:

(أ) سيادة الروح الديموقراطية فى المجتمعات الحديثة، حتى أصبحت كل الأنظمة السياسية تقريبا تنتحل لنفسها صفة الديموقراطية، كما اتسع المفهوم

(١) I bid., P. 54.

(٢) Charles levinson (ed.) Industry's Democratic Revolution, London: George Allen and Unwin, Ltd., 1974. P. 58.

(٣) Cheser. Barnard, Organization and Management., Harvard University Press, 1960, PP. 30 - 31.

الديموقراطى ليمتد خارج الإطار السياسى ويفرض نفسه على العديد من المجالات والقطاعات، ومن بينها قطاع الصناعة (1).

(ب) أصبحت الإدارة الأوتوقراطية، أمرا غير مرغوب فيه فى العصر الحديث، بل سوف يتحول هذا النوع من الإدارة فى القريب العاجل إلى استحالة عملية. وكان لزاما أن يحل محل الإدارة الأوتوقراطية وسيلة أخرى تساير التطور الحديث فى الفكر وفى الظروف الاجتماعية القائمة. ومن ثم ظهرت أهمية فكرة المشاركة فى الإدارة لتحقيق هذا الهدف (2).

(جـ) ارتفاع مقدرة العمال على القيام بالممارسات الديموقراطية فى العصر الحديث. ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى التعليم والتدريب والخبرة، مما يؤدى إلى زيادة فاعلية الممارسات الديموقراطية داخل التنظيمات الصناعية. إذ إن الاتجاه نحو الديموقراطية يتطلب - على حد تعبير «ميللر»، و«فورم» - مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية عند كل من طرفى الإنتاج: الإدارة والعمال (3).

(د) بانتشار الديموقراطية، أصبح لا ينظر إلى قوة العمال كمجرد سلعة أو آلة فى المنشأة. بل أصبح ينظر إلى قوة العمال على أنها عنصر حيوى من عناصر الإنتاج لا يقل شأنا عن عنصر رأس المال. ومن ثم كان أمرا منطقيا أن تمثل فى مجلس إدارة المشروع جنبا إلى جنب مع رأس المال (4).

هذا وقد أدت هذه العوامل السالفة الذكر، إلى حدوث تطورات أو تحولات فى نظريات التنظيم. وإن الاستعراض السابق للاتجاهات النظرية التى تمس موضوع الدراسة، ليوضح لنا أن هناك تطورات أو تحولات قد حدثت فعلا فى جوهر نظريات التنظيم، وأن هذه التطورات أو التحولات تسير من الاتجاه نحو الاوتوقراطية إلى الاتجاه نحو الديموقراطية. وهذا ما يكشف عنه الجدول التالى، والذى قمنا بإعداده بناء على تحليلنا للاتجاهات النظرية المختلفة السالفة الذكر.

---

(1) سيد إبراهيم الجبار، «الفكر الديموقراطى فى التربية»، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، المجلد السابع، العدد الأول، يناير ١٩٧٠، ص٢٣.

(2) محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية فى الصناعة، القاهرة: مكتبة عين شمس، (بدون تاريخ)، ص٣٨٠.

(3) D.C. Miller & W.H. Form, op. cit., p. 626.

(4) أحمد زكى بدوى، المرجع السابق، ص٤٠٧.

جدول يوضح التطورات فى نظريات التنظيم

من الاتجاه نحو الأوتوقراطية إلى الاتجاه نحو الديموقراطية

التحول من	إلى
* أهداف التنظيم تعبر عنها قلة من أعضاء التنظيم.	* أهداف التنظيم تعبر عنها الغالبية العظمى من أعضاء التنظيم.
* السلطة تستمد من أعلى وتتم القيادة بالقوة (بالسلطة).	* السلطة تستمد من المجموعة وتتم القيادة بالقبول.
* بناء سلطة جامد يتصف بالمركزية وتركيز السلطة.	* بناء سلطة مرن يتصف باللامركزية وتفويض السلطة.
* ضيق نطاق الاشراف (التمكن) وتعدد المستويات الإدارية وبالتالى طول خط السلطة وصعوبة الاتصالات.	* اتساع نطاق الاشراف وقلة عدد المستويات الإدارية وبالتالى قصر خط السلطة وسهولة الاتصالات.
* الاتجاه نحو الأوليجاركية.	* الاتجاه نحو الديموقراطية.
* شكل البناء التنظيمى يمثل التسلسل الضيق الطويل نتيجة لضيق نطاق الاشراف وتعدد المستويات الإدارية.	* شكل البناء التنظيمى يمثل التسلسل الواسع العريض نتيجة لاتساع نطاق الاشراف وقلة عدد المستويات الإدارية.
* القواعد البيروقراطية ذات طابع عقابى أو تأديبى أو جزائى.	* القواعد البيروقراطية ذات طابع نيابى أو تمثيلى.
* سيطرة التنظيم على وجود الفرد وحريته وتقييده لمبادئه وحرمانه من ممارسة الديموقراطية.	* عدم خطورة التنظيم على الحرية الفردية والميل لممارسة المبادأة الفردية والحرية السياسية.
* التغيرات فى مجال العمل تتم بالأوامر.	* التغيرات فى مجال العمل تتم بالمشورة.
* يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة عن طريق الالتزام بالقواعد والاجراءات الرسمية التى تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله.	* يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا ما منح العاملون قدرا أكبر من التحرر فى أداء العمل والمشاركة فى اتخاذ القرارات.
* الكفاءة تحقق رضا أعضاء التنظيم.	* رضا أعضاء التنظيم يحقق الكفاءة.

وبناء على هذه التطورات أو التحولات التى كشفت عنها الاتجاهات النظرية، والتى تشير إلى أن التنظيمات تتحول من الأوتوقراطية نحو الديموقراطية، نرى أنه يمكننا تطوير إطار نظرى للتمييز بين التنظيمات الصناعية التى تسودها الأوتوقراطية وتلك التى تشيع فيها الروح الديموقراطية. وذلك على أساس اعتبار تلك الخصائص أو الفروق - الواردة فى الجدول السالف الذكر - بمثابة محكات متعددة للتمييز بين هذين النوعين من التنظيمات.

ولا نزعم بذلك أننا نحاول تطوير ثنائية نظرية [1] تقابل بين تنظيم تسود فيه الأوتوقراطية وآخر تشيع الروح الديموقراطية، بل إننا نرى أن هذه الثنائية النظرية قد لا يؤيدها الواقع الإمبيريقى، وما يسود التنظيم الحديث من تغيرات عديدة. فالتنظيم الصناعى لا يتجه بشكل تجريدى نحو الأوتوقراطية الخالصة أو الديموقراطية البحتة. إذ إن هناك درجات مختلفة ومتغيرة من الأوتوقراطية أو الديموقراطية داخل التنظيم الصناعى.

ويمكن القول - نظريا - بأن التنظيمات الصناعية تتحول تدريجيا وبشكل مستمر ومنتظم من الأوتوقراطية نحو الديموقراطية، نتيجة للجو الديموقراطى الذى أصبح سائدا فى المجتمعات الديموقراطية الحديثة. وأن هذا التحول التدريجى نحو الديموقراطية يصاحبه بالضرورة تحول تدريجى فى السلوك والعلاقات السائدة بين الإدارة والعمال بشكل يؤدى فى النهاية إلى زيادة فاعلية الممارسات الديموقراطية داخل التنظيمات الصناعية.

---

(١) سبق أن قام كثير من العلماء بتطوير ثنائيات نظرية، وخاصة عندما شغلت أذهانهم قضية «الفروق الريفية - الحضرية»، فقدموا ثنائيات تقابل بين نوعين متباينين من المجتمعات، يختلفان عادة اختلافا أساسيا فى الخصائص والسمات المميزة لكل منهما. فهنرى مين Maine يميز بين مجتمع يرتكز على المكانة وآخر يستند على العقد، وتونيز Tonnies يفرق بين المجتمع والمجتمع المحلى، وهوارد بيكر Becker يقيم تفرقة بين المجتمع المقدس والمجتمع العلمانى، ودوركيم Durkheim يميز بين مجتمع يقوم على التضامن العضوى وآخر يستند إلى التضامن الآلى، وردفيلد Redfield يحدد خصائص المجتمع الشعبى Folk Society لكى تقابل المجتمع الحضرى. وعلى الرغم من الأهمية النظرية التى قد تنطوى عليها هذه الثنائيات، إلا أن كثيرا من دارسى التحضر يرون أنها لا تمثل سوى وسيلة مبدئية يصعب الاعتماد عليها كلية فى التمييز بين الريف والحضر. انظر: السيد محمد الحسينى ومحمد على محمد، «الفروق الريفية الحضرية فى بعض الخصائص السكانية»، فى أعمال الحلقة الدراسية لعلم الاجتماع الريفى فى الجمهورية العربية المتحدة، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، بحوث الريف، ١٩٧١، ص٢٤٧.

الفصل السابع

دراسات تطبيقية فى علم اجتماع التنظيم

الدراسة الأولى: العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل

الدراسة الثانية: الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع

الدراسة الثالثة: الحاسب الآلى وأثره فى التنظيم الاجتماعى للجامعة

الفصل السابع
دراسات تطبيقية فى علم اجتماع التنظيم

أصبحت التنظيمات خلال السنوات الأخيرة تمثل ميدانًا معترفًا به للدراسة السوسيولوجية، وخاصة بعد أن تخلل التنظيم كافة مجالات الحياة، وأصبح المجتمع الحديث يوصف بأنه «مجتمع التنظيم». ومنذ أن استكمل «مايو» وزملاؤه من الباحثين دراساتهم فى مصانع (هاوثورن) وغيرها من التنظيمات الصناعية فى عام ١٩٤٤، بدأ العلماء فى تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة. وقد امتدت البحوث لتشمل مختلف التنظيمات مثل الجامعة، والمستشفيات، والبنوك، والفنادق، والسجون، والمكتبات العامة، والمؤسسات العسكرية، وشركات التأمين، وغير ذلك من البحوث التى أدت إلى تراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة، وظهور علم اجتماع التنظيم[1].

وسوف نعرض فى هذا الفصل لثلاث دراسات توضح تطبيقات علم اجتماع التنظيم فى المجالات المختلفة. الدراسة الأولى بعنوان (العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل)، حيث تمت الاستعانة بمدخل العلاقات الإنسانية - وهو أحد المداخل النظرية التى تستخدم فى الدراسات التنظيمية - فى دراسة موضوع الرضا عن العمل بين عينة من العاملين بمصنع النسيج فى مدينة بنى سويف. أما الدراسة الثانية، فهى بعنوان (الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل الصناعى). وتوضح هذه الدراسة أن النظرية التنظيمية على درجة من النمو والتكامل بحيث تصلح موجها للبحوث التى تهدف إلى تحليل التنظيم غير الرسمى للمصنع - إلى جانب دراسة التنظيم الرسمى - ودراسة الجماعات الصغيرة، وأثر هذه الجماعات على إنتاجية وسلوك أعضائها. وأخيرًا سوف نعرض فى هذا الفصل لدراسة بعنوان (الحاسب الآلى وأثره فى التنظيم الاجتماعى للجامعة)، حيث تمت الاستعانة بمدخل آخر من المداخل النظرية التى

(١) D.C. Miller & W. H. Form, Op. cit., pp. 6 - 7.

تستخدم فى دراسة التنظيم - وهو مدخل النسق الاجتماعى الفنى - فى التعرف على أثر استخدام الحاسب الآلى (كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة) على البناء التنظيمى والسلوك الاجتماعى للعاملين داخل أحد التنظيمات الكبرى الموجودة فى المجتمع السعودى، وهى جامعة الملك سعود.

الدراسة الأولى: العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل[1]

على الرغم من تعدد الدراسات والبحوث الامبيريقية التى أجريت فى مختلف دول العالم حول موضوع الرضا عن العمل، إلا أن هذه الدراسات والبحوث قد اتفقت نتائجها عن أن معظم العمال - فى مختلف الصناعات - يشعرون بالرضا عن العمل. وقد أورد «براون» J.A.C. Brown[2] فى كتابه (علم النفس الاجتماعى فى الصناعة) نتائج بعض الدراسات التى تؤكد ذلك. كما ذكر أن كل مسح اجتماعى أجرى على اتجاهات العمال قد أشارت نتائجه إلى أن معظم العمال يحبون أعمالهم.

وقد اختلف الباحثون حول تفسير هذه الظاهرة. فنجد بعض الباحثين يرون أن هذا الرضا لا يعبر بالضرورة عن «رضا حقيقى» للعمال عن أعمالهم وعن مناخ المصانع التى يمارسون فيها أعمالهم. وفى هذا الصدد، يذهب «جورج فريدمان» G. Friedmann إلى أن هذا الرضا قد يكون نوعًا من التكيف الظاهرى السطحى يخفى وراءه اختلالا فى التوازن الحقيقى للعمال. فعلى الرغم من هذا الرضا الذى كثيرًا ما يصرح به العمال، فإن الكثيرين منهم يودون استبدال أعمالهم المتكررة بأعمال أخرى توفر لهم قدرًا أكبر من العمل الفكرى وتحمل المسئولية.

وعلى عكس ما سبق، نجد أن هناك بعض الباحثين الذين قدموا تفسيرات أخرى لظاهرة الرضا عن العمل، ويؤكد ذلك ما ذهب إليه «شيلسكى» H. Schelsky من حيث إن علاقة العامل بعمله اليومى قد أصبحت أقل إرهاقًا له عن ذى قبل. وهناك

---

(١) طلعت إبراهيم لطفى، العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل: دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمصنع النسيج فى مدينة بنى سويف، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإخصائيين الاجتماعيين، العدد ٣٧، يونيو ١٩٩٣، ص ١٥٤ - ٢٠٣.

(٢) أ. براون، المرجع السابق، ص ٢٠٩ - ٢١٠.

بعض الدلائل التى تشير إلى حدوث تكيف حقيقى للعامل نتيجة السيطرة الكاملة على دنيا الآلة، أى إخضاعها للمصالح، والدوافع، وألوان الاشباع الإنسانية المختلفة[1].

وعلى الرغم من وجاهة مثل هذه التفسيرات السابقة لظاهرة الرضا عن العمل، إلا أن الباحث يشك فى نتائج هذه الدراسات والبحوث السابقة التى كشفت عن أن معظم العمال يشعرون بالرضا عن العمل. فهناك بعض المؤشرات التى قد تدل على استياء العمال وعدم رضائهم عن العمل. ومن هذه المؤشرات كثرة شكاوى العمال وخاصة فى ظل ظروف العمل السيئة فى بعض الصناعات، وقيام بعض العمال بتقييد الإنتاج عند حد معين، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل، ورغبة بعض العاملين فى تغيير عملهم أو ميلهم إلى ترك الخدمة (دوران العمل). ويرى بعض الباحثين أن مثل هذه المؤشرات تعتبر بمثابة مقاييس موضوعية لعدم الرضا عن العمل.

ويرى الباحث أن النتائج التى توصلت إليها الدراسات والبحوث السابقة قد جاءت نتيجة لاعتماد معظمها على أساليب تقديرية ذاتية فى قياس الرضا عن العمل عن طريق مجرد سؤال العاملين عما إذا كانوا راضين عن أعمالهم، وقد يخفى العمال اتجاهاتهم الحقيقية نحو العمل لأى سبب من الأسباب. ويؤكد ذلك ما ذهب إليه «إريكسون» K. Erikson[2] من حيث إن العاملين قد يبدون الارتياح والرضا عن العمل ويخفون مشاعرهم الحقيقية تجاه العمل على اعتبار أن هذا الشعور قد يكون دليلاً على فشلهم فى العمل.

ويتضح مما سبق، أنه ما زالت هناك حاجة إلى دراسات أخرى تستخدم بعض المقاييس الموضوعية فى دراسة الرضا عن العمل. وقد أشار العالمان «جورج فريدمان» و«بيارنافيل» Pierre Naville[3] إلى أن البحوث التى استخدمت مثل هذه المقاييس الموضوعية تعتبر قليلة للغاية.

---

(١) محمد الجوهرى، المرجع السابق، ص ٢٣١ - ٢٣٣.

(٢) K. Erikson, "On Work and Alienation," Americon Sociological Review, 1986. 51, PP. 1 - 8.

(٣) جورج فريدمان وبيارنافيل، رسالة فى سوسيولوجيا العمل، الجزء الثانى، ترجمة حسين حيدر، الجزائر: ديوان المطبوعات الحديثة، ١٩٨٥، ص١٧٩.

وتهدف الدراسة الحالية إلى قياس الرضا عن العمل باستخدام بعض المقاييس الموضوعية، والتعرف على عوامل الرضا وعدم الرضا عن العمل داخل المصنع. كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية. وذلك بالاضافة إلى الهدف الأساسى للبحث وهو التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية فى المصنع والعلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تنتمى أساسًا إلى علم اجتماع العمل Sociology of Work، ويمكن أن يكون لها أهمية نظرية وتطبيقية فى وقت واحد. وتبدو الأهمية النظرية لهذه الدراسة فى محاولتها التحقق من صدق بعض القضايا النظرية التى وردت فى مدخل العلاقات الإنسانية الذى تبناها الباحث كموجه نظرى لهذه الدراسة، كما أن الدراسة تخدم فى نفس الوقت غرضًا عمليًا يتمثل فى محاولة التعرف على أسباب الرضا وعدم الرضا عن العمل مما ينير الطريق أمام المسئولين ورجال الإدارة نحو معرفة جوانب التغيير المطلوبة فى نوعية البرامج والخدمات التى تعمل على تحقيق الاشباع والرضا والارتياح وتحسين نوعية الحياة فى المصنع، مما يؤدى فى النهاية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل الصناعى، وبالتالى ارتفاع مستوى الإنتاجية.

أولاً: المفهومات الأساسية للدراسة

لا شك أن تحديد المفهومات يعد أمرًا ضروريًا بالنسبة لكل دراسة علمية؛ لذلك سيحاول الباحث فيما يلى توضيح أهم المفهومات الأساسية المستخدمة فى هذه الدراسة وشرح مدلولاتها مع تحديد المقصود بها فى هذه الدراسة تحديدًا إجرائيًا.

(أ) مفهوم العلاقات الإنسانية:

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية فى الصناعة ليشير إلى تلك العلاقات التى تنطوى على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل

والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى. وتهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج [1].

ويرجع الفضل فى ظهور مفهوم العلاقات الإنسانية Human Relations إلى تلك الدراسات الشهيرة التى أجريت فى مصانع (هاوثورن) Hawthorne التابعة لشركة (ويسترن إليكتريك) Western Electric والتى قام بها «مايو» E. Mayo وزملاؤه من الباحثين فى قسم البحث الصناعى التابع لجامعة (هارفارد). وقد أجريت هذه الدراسات فى الفترة من بين عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢. إلا أن مفهوم العلاقات الإنسانية فى الصناعية لم يستخدم على نطاق واسع إلا فى الفترة من نهاية عام ١٩٣٠ حتى أواخر عام ١٩٥٠ [2].

وقد أثارت دراسات (هاوثورن) كثيرًا من الاعتراضات على تلك الافتراضات التى ذهب إليها (فريدريك تايلور) F.W. Taylor مؤسس حركة الإدارة العلمية Scientific Management التى قامت على أساس الاختيار العلمى للعامل ودراسة الزمن والحركة وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادى، بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه فى الحصول على المال، فالأجر هو الحافز الذى يدفع الإنسان على العمل [3].

وعلى عكس حركة الإدارة العلمية التى تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادى، نجد حركة العلاقات الإنسانية قد تبنت مفهوم الإنسان الاجتماعى Social Man وكشفت نتائج دراسات (هاوثورن) عن أن العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة فى الحصول على المكافآت المالية، وإنما تتحدد استجابتهم فى مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية [4].

---

(١) أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مطبعة لبنان، ١٩٧٨، ص٢٠٢.

(٢) D. Sills, (ed.), International Encyclopedia of the social sciences, vol. 7, N.Y.: The Macmillan Co. & The Free Press, 1968, pp. 240 - 241.

(٣) A. Etzioni, Op. cit., p. 21.

(٤) Encyclopedia of Sociology, London: Macmillan Pres, 1983, p. 160.

وفى ضوء مدخل العلاقات الإنسانية الذى تبناه الباحث كموجه نظرى لهذه الدراسة، يرى الباحث أنه يمكن تحديد المقصود بالعلاقات الإنسانية فى هذه الدراسة تحديدًا إجرائيًا Operational على أساس أنه يعنى توافر بعض العوامل الاجتماعية التى تمثل دستورًا للعلاقات الإنسانية فى المصنع. وهذه العوامل هى: الشعور بالأمن والاستقرار فى العمل، والشعور بالانتماء للمصنع، ووجود العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء، والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية، ومشاركة العمال فى اتخاذ القرارات، واهتمام الرؤساء المباشرين بحل المشكلات الشخصية للعمال أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

ويتضح من هذا التحديد الإجرائى لمفهوم العلاقات الإنسانية فى المصنع، أن الباحث سوف يهتم بتأثير الجو الاجتماعى المحيط بالعمل دون التركيز على العمل نفسه وخصائص المهنة كعوامل قد ترتبط بالرضا عن العمل.

(ب) المقصود بالرضا عن العمل:

من استعراض الدراسات والبحوث الامبريقية التى تدور بشكل مباشر أو غير مباشر حول موضوع هذه الدراسة، تبين أن مفهوم الرضا عن العمل Job Satisfaction مفهوم واسع وغامض. فقد يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم مثل الاقتناع بالأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف الفيزيقية للعمل. وقد يستخدم هذا المفهوم ليشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التى يشعر بها الفرد تجاه عمله. وهذه المشاعر تعبر عن مدى الاشباع الذى يحققه العمل بالنسبة للفرد. فإذا شعر الفرد أن عمله يحقق له إشباعًا كافيًا لحاجاته، تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أى يصبح الفرد راضيًا عن العمل الذى يؤديه[1].

ويعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشجن) Michigan الرضا عن العمل بأنه «ذلك الارتياح الذى يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع».

---

(١) عبد المنعم عبد الحى، علم الاجتماع الصناعى: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، ١٩٨٤، ص ٢١٠ - ٢١١.

وقد أكد «جورج فريدمان» Georges Friedmann وبيارنافيل Pierrena- ville[1] أهمية هذا التعريف السابق لمفهوم الرضا عن العمل، وذهبا إلى أن هناك مؤشرات لهذا الارتياح أو الرضا عن العمل منها ارتفاع مستوى الإنتاج، وانخفاض معدلات التغيب، وعدم الميل إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة (انخفاض معدل دوران العمل).

ويتضح مما ذهب إليه «فريدمان» و«بيارنافيل» أن هناك مؤشرات أو مقاييس موضوعية يمكن أن تتخذ لقياس الرضا عن العمل، مثل ارتفاع مستوى إنتاج العامل، وانخفاض معدلات تغيبه، وعدم ميله إلى تغيير العمل وترك الخدمة.

ويذهب بعض الباحثين مثل «مورس» N. Morse و«فلويدمان» Floyd Mann إلى أن الرضا عن العمل يشير إلى الارتياح فى العمل ويرتبط هذا الارتياح بالتوقعات expectaion التى ينتظرها فرد معين من وضع معين، وما يحصل عليه منها[2].

ويختلف هذا التعريف السابق، عن تعريف مركز البحوث بجامعة (ميتشجن) من حيث إنه جعل الارتياح فى العمل، يرتبط بتوقعات الفرد، أى إن الرضا عن العمل يتوقف على مدى طموح الفرد Aspiration وما يمكن أن يقدمه له العمل.

ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الباحثين يعرفون الرضا عن العمل على اعتبار أنه دليل عام يشير إلى إدراك الفرد لنوعية حياة العمل Quality Of Working Life[3].

كما عرف «فروم» V. Vroom الرضا عن العمل بأنه «الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية» وقد ذهب «فروم» إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدى إلى الرضا عن العمل وهى: الأجر، والطاقة المبذولة فى العمل، وإنتاج السلع والخدمات، والتفاعل الاجتماعى، والمكانة المهنية. ويرى «فروم» أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية، يعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل[4].

---

(١) جورج فريدمان وبيارنافيل، المرجع السابق، ص ١٨١ - ١٨٣.

(٢) المرجع نفسه، ص ١٨١ - ١٨٣.

(٣) R. penn, J.P. Sheposh, J.A. Riedel and L.E. Young, "Job and Organization Charateristics as they pertain to job satisfaction and work motivation", in Duncan, K.D. et al., (ed.), Changes in Working Life, New York: John Wiley & Sons, 1980, P. 424.

(٤) Victor Vroom, Work and Motivation, New York: John Wiley & Sons, 1964, pp. 433 - 435.

ويذكر «دانيل» W. Daniel [1] أنه من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل Satisfaction with a job ومفهوم الرضا فى العمل Satsfaction in a job فقد يكون العاملون راضين فى العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه، أى إن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعى للعمل، وليس خصائص العمل نفسه. ويؤكد ذلك ما وجده «نيوباى» H. Newby فى دراسته للرضا عن العمل بين مجموعة من العمال الزراعيين عام ١٩٧٧، حيث تبين له أن جميع هؤلاء العمال تقريبًا كانوا راضين فى عملهم، ولكن ليس بالعمل نفسه. كما أكدت ذلك أيضًا نتائج دراسة أجريت فى أحد المستشفيات بالمملكة المتحدة [2].

ويتضح مما سبق أن مفهوم الرضا عن العمل واسع وغامض، فقد يشير إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم، وقد يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التى يشعر بها الفرد تجاه عمله، كما قد يشير هذا المفهوم إلى الارتياح أو الاشباع الذى يحصل عليه الفرد من عمله، والذى قد يرتبط بتوقعات الفرد ومدى طموحاته. وأخيرًا قد يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى إدراك الفرد لنوعية حياة العمل، أو إلى الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية.

فى ضوء هذه التعاريف المختلفة للرضا عن العمل، يرى الباحث أنه يمكن صياغة تعريف إجرائى لمفهوم الرضا عن العمل فى هذه الدراسة على أنه يعنى شعور العامل بالارتياح نتيجة نوعية الحياة فى مجال العمل، والذى يستدل عليه من خلال بعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى إنتاجية العامل وانخفاض معدلات تغيبه عن العمل وعدم ميله إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة.

ويستدل من التعريف الإجرائى السابق لمفهوم الرضا عن العمل، على أن الباحث سوف يعتمد على مؤشرات أو مقاييس موضوعية لقياس الارتياح أو الرضا عن العمل، وذلك على عكس كثير من الدراسات السابقة التى اعتمدت على مقاييس

---

(١) W. W. Daniel, "industrial behaviour and orientation to work - a critique" Journal of Management Studies, 1969, 6, pp. 366 - 373.

(٢) K. Duncan, M. Grueberg & D. Wallis, Changes in Working life, New York: John Wiley & Sons. 1980, p. 5.

تقديرية ذاتية، واكتفت بسؤال العاملين عما إذا كانوا يشعرون بالرضا عن العمل، أو عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، كما يستدل من التعريف الإجرائى السابق، على أن الباحث لا يركز فى دراسته على الارتياح أو الرضا الناجم عن العمل نفسه وخصائصه، وإنما يهتم بالارتياح نتيجة نوعية الحياة فى مجال العمل، أى الارتياح الناجم عن الجو الاجتماعى للعمل.

ثانيا: المدخل النظرى للدراسة

هناك عدة مداخل نظرية فى دراسة موضوع الرضا عن العمل. فنجد أن نظرية الصراع Conflict Theory يمكنها أن تساعد على تفسير مشكلات الرضا أو عدم الرضا عن العمل فى ضوء مفهوم (الاغتراب) alienation عند «ماركس» K. Marx . وفى هذا الصدد، نجد أن «ماركس» قد أشار إلى أن الاغتراب وعدم الرضا والاستياء فى العمل ناتج عن القوى الاجتماعية التى تلازم الإجراءات الرأسمالية وتفصل الكائنات الإنسانية عن المعانى، والخلق، والعمل المتركز حول الذات. فالعامل فى المجتمع الرأسمالى يصبح منفصلاً عن ناتج عمله أى يشعر بالاغتراب عن العمل. ويصبح العمل شيئًا خارجيًا بالنسبة للعامل، وغير مشبع لاحتياجاته، ويشعر العامل بانعدام القوة Powerlessness أى أنه ليست لديه القدرة على التأثير فى المواقف الاجتماعية المختلفة المحيطة به[1].

ومن جهة أخرى، يذهب «لوكاس» S. Lukes إلى أنه يمكن دراسة موضوع الرضا عن العمل فى ضوء مفهوم (اللامعيارية) anomie وعلى عكس «ماركس» نجد «دوركايم» يشير إلى أن عدم الرضا عن العمل ينتج عن انهيار الروابط المتماسكة التى تربط الأفراد بالمجتمع[2]. ويرى «دوركايم» أن نمو تقسيم العمل فى المجتمعات الحديثة يصاحبه ظهور نوع من التضامن العضوى Organic Solidarity الذى يستمد أسسه من التباين بين أعضاء المجتمع. وذلك على عكس المجتمعات التقليدية التى

(١) Montero, D. & J. Mc Dowell, Social Problems, New York: Macmillan Publishing company, 1986, p. 248.

(٢) James W. Vander Zanden, The Social Experience, New York: Mc Graw-Hill Publishing company, 1990, pp. 446 - 447.

تتميز بوجود نوع من التضامن الآلى Mechanical Solidarity الذى يعتمد على التماثل بين أعضاء المجتمع. وكلما تزايد اعتماد المجتمعات على التماسك العضوى ضعفت المعتقدات والمشاعر، ويصبح الناس لا يعرفون ما هو متوقع منهم، ويجدون أنه من الصعب تشكيل أفعالهم طبقًا للموجهات التقليدية، ومن ثم يكتسب الناس الشعور باللامعيارية [1]، أى بعدم التضامن الاجتماعى، وانعدام الأمن، وفقدان المعايير، وتصبح التصورات الجماعية فى حالة تدهور وانحلال، مما يؤدى إلى عدم الرضا عن العمل [2].

وفى مقابل هذه المداخل النظرية السابقة، نجد أن هناك مدخل العلاقات الإنسانية، وهو أحد المداخل النظرية الهامة فى دراسة التنظيم بوجه عام [3]. وسوف يتبنى الباحث هذا المدخل كموجه نظرى لهذه الدراسة، وذلك نظرا لأن هذا المدخل - كما يتضح من اسمه - يركز أساسًا على العلاقات الإنسانية، والتنظيم غير الرسمى كعوامل هامة تؤدى إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل.

ويرجع الفضل فى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية إلى تلك التجارب الشهيرة التى أجريت فى مصانع «هاوثورن» كما سبق أن أشرنا إلى ذلك عند تناول مفهوم العلاقات الإنسانية. ولا شك أن نتائج دراسات «هاوثورن» قد كشفت عن أهمية العلاقات الإنسانية فى المصنع، وأن المصنع تنظيم اجتماعى، تمارس فيه الجماعات غير الرسمية تأثيرًا كبيرًا على سلوك وإنتاجية العمال. فالعمال لا يقدمون على العمل من أجل المكافآت المالية فقط. وقد تلجأ جماعة العمل إلى تقييد الإنتاج restricion of output لكى يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها فى مواجهة الإدارة. وقد يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية، ولتحقيق درجة أكبر من الاشباع والرضا عن العمل. ويذكر «ماك جريجور» D. mc Gregor أن الدراسات التى أجريت فى مجال العلاقات الإنسانية تشير إلى أن

---

(١) N.S. Timashiff, & A., Theodorson, Op. Cit., pp. 108 - 109.

(٢) محمد عاطف غيث وآخرون، المرجع السابق، ص٢٠٠.

(٣) D. Silverman, Op. Cit., P. 216.

العاملين يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالرضا عن العمل. ويزداد الرضا عن العمل عندما يكون مصدره العمل نفسه وليس المكافآت المادية[1].

والواقع أن مدخل العلاقات الإنسانية ينظر إلى الفرد لا بوصفه عضوًا فى تنظيم عقلى رشيد فحسب، بل على اعتبار أنه ينتمى إلى جماعات اجتماعية تظهر تلقائيًا فى مواقف العمل، لها معاييرها الخاصة، ولها تأثيرها فى تحديد اتجاهات العامل نحو موقف العمل ومدى رضائه عن هذا العمل[2].

ويرى العالمان «ميلر» D. C. Miller و«فورم» W. H. Form[3] أنه يمكن أن نخرج من دراسات (مايو) وزملائه من الباحثين بعدة نتائج هامة، منها أن العمل نشاط جماعى، وأن الحاجة للتقدير والأمن، والشعور بالانتماء، لها أهمية كبيرة فى تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التى يعملون فى ظلها، وأن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرًا موضوعيًا للحقائق، فهى فى الغالب عرض يفصح عن اضطراب فى مكانة الفرد، كما أن العامل شخص تتحكم فى اتجاهاته المطالب الاجتماعية التى تأتى من داخل أو خارج مكان العمل، بالاضافة إلى أن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطًا اجتماعيًا قويًا على عادات العمل واتجاهات العامل داخل المصنع.

وهذه النتائج التى كشفت عنها دراسات (هاوثورن) تمثل دستورًا للعلاقات الإنسانية فى الصناعة. وهذا الدستور يوضح أن للمصنع بجانب وظيفته الاقتصادية التى تنحصر فى إنتاج السلع، وظيفة اجتماعية هامة تتمثل فى اشاعة الارتياح والرضا بين العاملين داخل المصنع[4].

ويؤكد «براون» J.A.C. Brown[5] وجود هذه الوظيفة الاجتماعية للمصنع، حيث يذهب إلى أن للصناعة وظيفة اجتماعية تؤديها غير إنتاج البضائع، وليس هناك

(١) D. L. Sills, op. cit, p. 243.

(٢) محمد على محمد، مجتمع المصنع، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٠، ص٤٢٠.

(٣) D. C. Miller & W. H. Form, Op. cit., pp. 186 - 187.

(٤) فاروق محمد العادلى، المرجع السابق، ص٨٨.

(٥) أ. براون، المرجع السابق، ص٩٥.

ما يدعو لافتراض أن إحدى الوظيفتين يجب أن تنفذ على حساب الأخرى، بل على العكس، فإن كل الأدلة تؤيد النظرية القائلة بأن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية يؤدى إلى ارتفاع الإنتاج، وانخفاض نسبة التنقل فى العمل. وبمعنى آخر يشير «براون» إلى أن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للمصنع يؤدى إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل، وذلك نظرًا لأن بعض الدراسات والبحوث الامبيريقية تقيس الرضا عن العمل ببعض المقاييس أو المؤشرات الموضوعية مثل ارتفاع مستوى الإنتاج وانخفاض معدلات التغيب والتنقل فى العمل (دوران العمل)[1] وهذا هو نفس المقياس الموضوعى الذى اتخذه الباحث فى هذه الدراسة لقياس الرضا عن العمل.

وعلى الرغم من بعض الانتقادات التى وجهت إلى مدخل العلاقات الإنسانية مثل تحيزه ضد النزعة الفردية، وتحيزه ضد العقلانية أو الرشد، وتجاهله لمشكلة القوة[2] إلا أن هذا المدخل قد كشف عن أهمية العلاقات الإنسانية فى المصنع، وأهمية التنظيم غير الرسمى بالنسبة لسلوك العمال وإنتاجيتهم، وأن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للمصنع من شأنه أن يخفف من حدة مشكلات العمل الصناعى، ويؤدى إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

ثالثا: خطة الدراسة الميدانية

تتضمن هذه الخطة توضيح أهداف الدراسة وفروضها، ومجالاتها، ومنهجها، وأدوات جمع البيانات، بالاضافة إلى توضيح كيفية اختيار عينة الدراسة.

(أ) أهداف الدراسة وفروضها:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

١ - هل يشعر العمال الصناعيون بالارتياح والرضا عن العمل داخل المصنع؟

٢ - ما أهم العوامل الاجتماعية وغير الاجتماعية التى تحقق الارتياح والرضا عن العمل؟ وما أهم العوامل التى تؤدى إلى الاستياء وعدم الرضا عن العمل؟

(١) جورج فريدمان وبيارناقيل، المرجع السابق، ص ١٧٠ - ١٨٠.

(٢) W. Whyte & F. Miller, "Industrial Sociology", in Gittler, G. B., Review of sociology, N. Y.: John Wiley & Sons, 1957, pp. 332 - 33.

٣ - ما الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية؟

٤ - ما مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية فى المصنع؟ وهل يؤدى استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق الارتياح والرضا عن العمل؟

ويرى الباحث أنه يمكن صياغة الفرضين الرئيسيين التاليين لهذه الدراسة:

١ - تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية.

٢ - إن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية فى المصنع يؤدى إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

وهذا الفرض الرئيسى الثانى يمكن أن ينقسم إلى خمسة فروض فرعية على النحو الآتى:

١ - إن شعور العامل بالأمن والاستقرار فى العمل يؤدى إلى الرضا عن العمل.

٢ - يؤدى تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين فى المصنع إلى شعور العامل بالرضا عن العمل.

٣ - يؤدى الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

٤ - إن مشاركة العمال فى اتخاذ القرارات داخل المصنع تؤدى إلى شعورهم بالرضا عن العمل.

٥ - يتحقق الرضا عن العمل فى ظل نمط الرئاسة المتركز حول مشكلات العمال أكثر مما يتحقق فى ظل نمط الرئاسة المتركز حول مشكلات الإنتاج.

وقد جاءت التساؤلات والفروض السالفة نتيجة جهد نظرى وتطبيقى. فقد قام الباحث بصياغة هذه التساؤلات والفروض فى ضوء مدخل العلاقات الإنسانية الذى تبناه الباحث كموجه نظرى لهذه الدراسة، كما تأثر الباحث فى صياغته لهذه التساؤلات والفروض بنتائج الدراسات الميدانية السابقة التى تناولت موضوع الرضا عن العمل.

(ب) مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام: المجال البشرى، والزمنى، والجغرافى.

وقد اقتصر المجال البشرى لهذه الدراسة على العمال الصناعيين الذكور العاملين بالورش الإنتاجية المختلفة داخل المصنع محل الدراسة. وذلك نظرًا لأن هؤلاء العمال يمثلون أغلبية العاملين داخل المصنع، ويؤثرون تأثيرًا مباشرًا على العملية الإنتاجية أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل المصنع.

وقد استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة مدة شهر ونصف الشهر حيث بدأت هذه العملية فى بداية شهر ديسمبر عام ١٩٩١. وانتهت فى منتصف شهر يناير عام ١٩٩٢. وقد ساعد فى عملية جمع البيانات مجموعة من طلاب الفرقة الرابعة بقسم الاجتماع فى كلية الآداب جامعة القاهرة فرع بنى سويف. وقد سبق أن درس هؤلاء الطلاب مادة مناهج البحث الاجتماعى، كما تم تدريبهم على عملية جمع البيانات قبل قيامهم بهذه العملية.

وأخيرًا تم تحديد المجال الجغرافى لهذه الدراسة داخل نطاق مصنع النسيج بمدينة بنى سويف. ويرجع اختيار الباحث لهذا المصنع إلى عدة اعتبارات، منها أن هذا المصنع يعتبر من أهم وأقدم وأكبر المصانع الموجودة فى مدينة بنى سويف، كما أن قرب هذا المصنع من مكان عمل الباحث يسمح بقضاء فترة زمنية طويلة بداخله تكفى للقيام بالملاحظات المباشرة والمقابلات الحرة وتسهيل عملية جمع البيانات، هذا بالاضافة إلى أهمية إنتاج هذا المصنع بالنسبة للاقتصاد القومى.

ويعد مصنع النسيج بمدينة بنى سويف أحد المصانع الهامة التابعة لشركة الغزل والنسيج (ميناتكسكو) التى يتمثل نشاطها فى عملية غزل ونسج الأقمشة القطنية والمخلوطة، ويقوم المصنع - محل الدراسة - بإنتاج الخيوط والمنسوجات القطنية والمخلوطة للسوق المحلى والتصدير لكثير من دول العالم مثل الولايات

المتحدة والاتحاد السوفيتي وبعض الدول الأوروبية والغربية والشرقية والسود ن بقيمة سنوية تبلغ حوالى ٤٦ مليون جنيه، منها ٢٥ مليون جنيه للتصدير للخارج، وتوافر منتجات المصنع فى جميع شركات القطاع العام والمحلات الكبرى والجمعيات التعاونية.

(جـ) منهج وأدوات الدراسة:

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية Descriptive وقد استخدم فيها المسح الاجتماعى عن طريق العينة.

وقد اعتمد الباحث على صحيفة الاستبيان لجمع البيانات التى تتطلبها الدراسة. وتتضمن هذه الصحيفة فى مجموعها ٣٧ سؤالاً من الأسئلة المغلقة ذات الإجابات المحددة حتى يسهل تصنيف البيانات، فيما عدا خمسة أسئلة فقط من النوع ذى النهايات المفتوحة حتى يمكن التعرف على كافة الاحتمالات الممكنة للإجابة وإتاحة الفرصة أمام العامل للتعبير عن رأيه بحرية.

وقد تم تصنيف أسئلة صحيفة الاستبيان فى ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتضمن بعض البيانات الشخصية، ويحتوى القسم الثانى على بيانات عن الرضا عن العمل، أما القسم الثالث فيتضمن بعض البيانات عن العلاقات الإنسانية فى المصنع.

وللتأكد من ثبات وصدق البيانات التى تتضمنها صحيفة الاستبيان، تم اتخاذ بعض الإجراءات المنهجية، منها تجربة صحيفة الاستبيان قبل استخدامها، كما روعى فى تصميمها أن تحقق درجة من الاتساق الداخلى والترتيب المنطقى لبنودها. بالاضافة إلى الاعتماد على الوثائق والسجلات الموجودة فى المصنع للتأكد من صدق بعض البيانات التى يدلى بها العمال وخاصة فيما يتعلق بمستوى إنتاج العامل، وعدد أيام تغيبه عن العمل، وهى بيانات هامة جدًا لأنها تعتبر بمثابة مؤشرات أو مقاييس موضوعية للرضا عن العمل فى هذه الدراسة.

وبالاضافة إلى الاعتماد على صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التى تتطلبها الدراسة، استعان الباحث بعدة أدوات منهجية أخرى مثل الملاحظة المباشرة،

وإجراء المقابلات الحرة غير المقننة مع بعض المسئولين ورجال الإدارة داخل المصنع، واستخدام أسلوب تحليل الوثائق والسجلات، وخاصة ما يتعلق منها بمعدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، وترك الخدمة بالمصنع (دوران العمل). كما استفاد الباحث من تحليل الخريطة أو الهيكل التنظيمى للمصنع محل الدراسة، وخاصة عند اختيار عينة الدراسة والتعرف على بعض العوامل المرتبطة بظاهرة الرضا عن العمل مثل التعرف على المستويات الاشرافية وفرص الترقى والتقدم المتاحة فى العمل.

(د) عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من ١٩١ عاملاً، وقد تم اختيارهم من بين العمال الصناعيين الذكور فى المستويات غير الاشرافية، والذين يعملون فى الورش الإنتاجية المختلفة داخل المصنع. وقد تم اختيار أفراد العينة من بين المستويات غير الاشرافية لأن هؤلاء العمال يمثلون الغالبية داخل المصنع؛ كما أنهم عصب العملية الإنتاجية، بالاضافة إلى أن الدراسات والبحوث الامبيريقية تشير إلى أن هؤلاء العمال الصناعيين (أصحاب ذوى الياقات الزرقاء) أقل رضا عن العمل من رجال الإدارة (أصحاب ذوى الياقات البيضاء)[1] وتعتبر عينة الدراسة بمثابة عينة طبقية عشوائية وقد تم اختيارها عن طريق اتباع الإجراءات التالية:

١ - بدأت إجراءات اختيار عينة الدراسة فى إدارة الأفراد بمصنع النسيج فى مدينة بنى سويف، حيث تم حصر أعداد جميع العاملين داخل المصنع، وقد تبين أن عدد هؤلاء العاملين يبلغ ٢٢٩٥ عاملاً فى نهاية عام ١٩٩١، موزعين على الإدارات المختلفة مثل: إدارة نسيج (١)، إدارة نسيج (٢)، إدارة صيانة نسيج (١) إدارة صيانة نسيج (٢)، إدارة التحضيرات، إدارة صيانة التحضيرات، الإدارة الهندسية، إدارة الفحص، إدارة الكهرباء، إدارة الجودة، الإدارة العامة للمخازن، إدارة الأفراد، الإدارة المالية، وغير ذلك من الإدارات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى لمصنع النسيج.

(١) N.D. Hlenn & Weaver, Enjoyment of Work by full - time worker in the U.S. 1955 and 1980", public Opinion Ouarterly, 1982, 46, pp. 459 - 470.

أولاً: المفهومات الأساسية للدراسة

وفى هذا الصدد، سيحاول الباحث تحديد مفهوم جماعات العمل غير الرسمية، بالاضافة إلى تحديد المقصود بمشكلات العمل داخل المصنع.

(أ) مفهوم جماعات العمل غير الرسمية:

يذكر «شنايدر» E. V. Schneider[1] أن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية بين العمال يعتبر من أهم الاكتشافات فى ميدان علم الاجتماع الصناعى. بل إنه يمكن القول بأن هذا الميدان قد بدأ فعلاً بدراسة هذه الجماعات غير الرسمية. ويمكن تعريف هذه الجماعات غير الرسمية بأنها الجماعات التى تتميز بالتفاعل التلقائى الذى يحدث لفترة طويلة نسبيًا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة فى سبيل تحقيق بعض الأهداف».

وتتمثل جماعات العمل غير الرسمية، فى جماعات الأصدقاء، والزمر أو الشلل Cliques التى يمكن أن تكون داخل المصنع. وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة حيث تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية، وتقوم على علاقات الوجه للوجه[2].

ويرى «بارنارد» C. I. Barnard أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم، وأن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة على عشرة أفراد. ويرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة. ولما كان من المستحيل الإبقاء على جماعة أولية متماسكة إذا لم توجد علاقة مباشرة كافية، فإن الجماعة تجنح إلى التفكك أو الانقسام بعد أن تكون قد بلغت حجمًا معينًا. ويشبه «بارنارد» هذه العملية بعملية انقسام الخلية التى يمكن ملاحظتها تحت المجهر فى أنسجة الحيوانات أو النباتات[3].

ويرى العالمان «ميللر» D.C. Miller و«فورم» W.H. Form [4] أن جماعات العمل غير الرسمية، هى جماعات تنشأ على أسس شخصية بين العاملين بهدف أداء

---

(١) E. V. Schnieder, Op. cit., pp. 186 - 187.

(٢) محمد الجوهرى، المرجع السابق، ص١٨٠.

(٣) أ. براون، المرجع السابق، ص١٣٤.

(٤) D.C. Miller & W.H. Form, Op. cit., p. 231.

رابعًا: نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، من أهمها أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية، والشعور بالأمن والاستقرار، تفوق فى أهميتها بالنسبة للعامل بعض العوامل المادية مثل ارتفاع الأجور والحوافز المادية، والظروف الطبيعية (الفيزيقية) للعمل، مما يؤكد صحة أحد الفروض الرئيسية التى تمت صياغتها لهذه الدراسة، والذى مؤداه (تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية).

كما كشفت الدراسة عن أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية فى المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل، فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التى تمثل دستورًا للعلاقات الإنسانية فى المصنع. وهذه العوامل هى: شعور العامل بالأمن والاستقرار فى العمل، والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء، وانتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية، ومشاركة العامل فى عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع، واهتمام المشرف بحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعمال دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العمل والإنتاج. وقد أكدت هذه النتائج صحة الفرض الرئيسى الثانى الذى تمت صياغته لهذه الدراسة، والذى مؤداه «أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية فى المصنع يؤدى إلى شعور العمال بالرضا عن العمل».

الدراسة الثانية: الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع[1]

يعتبر ميدان دراسة الجماعات الصغيرة (الميكروسوسيولوجيا)، من الميادين الحديثة للدراسة فى علم الاجتماع. وقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان بشكل متزايد خلال مدة قصيرة لا تتعدى أربعين عامًا. وعلى الرغم من حداثة هذا الميدان، فقد حقق قدرًا من النمو بعد أن اتجه بعض علماء الاجتماع إلى الاهتمام بالجماعات

---

(١) عبد الكريم سعيد محمد الغامدى، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية للعاملين فى شركة الأسمدة العربية السعودية بالدمام، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود، اشراف الدكتور طلعت إبراهيم لطفى، ١٩٨٤.

الصغيرة إيمانًا منهم بأن دراسة سلوك الأفراد داخل هذه الجماعات قد يلقى كثيرًا من الضوء على السلوك الإنسانى بوجه عام.

ويرجع الفضل فى إبراز أهمية دراسة الجماعات الصغيرة فى الصناعة إلى تلك الدراسات التى قام بها «ألتون مايو» وزملاؤه الباحثون فى مصانع «هاوثورن» Hawthorne التابعة لشركة «ويسترن إليكتريك» Western Electric الموجودة فى (شيكاغو) بالولايات المتحدة. فقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية التنظيم غير الرسمى لجماعات العمال وأثر الجماعات غير الرسمية على إنتاج وسلوك العمال داخل المصنع.

كما كشفت هذه الدراسات عن أنه يمكن النظر إلى مشكلات التنظيم الصناعى باعتبارها مشكلات فى الاتصالات وعلى أنها ترجع إلى عدم الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للمصنع. ومن ثم يمكن التغلب على كافة مشكلات العمل الصناعى والتخفيف من حدتها، عن طريق تدعيم قنوات الاتصال والعمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للمصنع. وتهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو) الموجودة بمدينة الدمام.

ويرى الباحث أن هناك حاجة عملية ووطنية إلى إجراء هذه الدراسة. فمن جهة، نجد أن هذه الدراسة يمكن أن تمكننا من اختبار مدى صدق بعض الافتراضات أو القضايا النظرية التى أثارتها الاتجاهات السوسيولوجية فى دراسة الجماعات الصغيرة. ومن جهة أخرى نجد أن هذه الدراسة يمكن أن تخدم فى نفس الوقت غرضًا علميًا. إذ أن كثرة عدد العاملين فى المجال الصناعى، يجعل من الضرورى دراسة أسباب مشكلات العمل الصناعى، للعمل على راحة العمال وزيادة شعورهم بالرضا عن العمل من جهة، ونظرًا لأن مشكلات العمل تعتبر من عوائق التنمية الصناعية من جهة أخرى. ولا شك أن التعرف على أسباب مشكلات العمل الصناعى من شأنه أن يمهد السبيل أمام وضع الخطط العلمية للقضاء على هذه المشكلات أو التخفيف من حدتها.

أولاً: المفهومات الأساسية للدراسة

وفى هذا الصدد، سيحاول الباحث تحديد مفهوم جماعات العمل غير الرسمية، بالاضافة إلى تحديد المقصود بمشكلات العمل داخل المصنع.

(أ) مفهوم جماعات العمل غير الرسمية:

يذكر «شنايدر» E. V. Schneider[1] أن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية بين العمال يعتبر من أهم الاكتشافات فى ميدان علم الاجتماع الصناعى. بل إنه يمكن القول بأن هذا الميدان قد بدأ فعلاً بدراسة هذه الجماعات غير الرسمية. ويمكن تعريف هذه الجماعات غير الرسمية بأنها الجماعات التى تتميز بالتفاعل التلقائى الذى يحدث لفترة طويلة نسبيًا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة فى سبيل تحقيق بعض الأهداف».

وتتمثل جماعات العمل غير الرسمية، فى جماعات الأصدقاء، والزمر أو الشلل Cliques التى يمكن أن تكون داخل المصنع. وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة حيث تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية، وتقوم على علاقات الوجه للوجه[2].

ويرى «بارنارد» C. I. Barnard أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم، وأن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة على عشرة أفراد. ويرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة. ولما كان من المستحيل الإبقاء على جماعة أولية متماسكة إذا لم توجد علاقة مباشرة كافية، فإن الجماعة تجنح إلى التفكك أو الانقسام بعد أن تكون قد بلغت حجمًا معينًا. ويشبه «بارنارد» هذه العملية بعملية انقسام الخلية التى يمكن ملاحظتها تحت المجهر فى أنسجة الحيوانات أو النباتات[3].

ويرى العالمان «ميللر» D.C. Miller و«فورم» W.H. Form[4] أن جماعات العمل غير الرسمية، هى جماعات تنشأ على أسس شخصية بين العاملين بهدف أداء

(١) E. V. Schnieder, Op. cit., pp. 186 - 187.

(٢) محمد الجوهرى، المرجع السابق، ص١٨٠.

(٣) أ. براون، المرجع السابق، ص١٣٤.

(٤) D.C. Miller & W.H. Form, Op. cit., p. 231.

بعض الوظائف، فهى تهيئ الفرصة أمام العامل للتعرف على الدور الاجتماعى الذى يؤديه داخل المصنع، حيث إن جماعة العمل غير الرسمية تساعد العامل الجديد على معرفة كيفية التصرف فى المواقف المختلفة التى تواجهه أثناء العمل، وكيفية التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل، وكيفية أداء الدور الذى يتوقع منه القيام به بطريقة مقبولة.

ويؤكد ما سبق، ما ذهب إليه «شنايدر» E.V. Schneider من حيث «إن جماعات العمل غير الرسمية هى جماعات تنشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجى وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطى فى المجال الصناعى. فهى جماعات تظهر تلقائيًا داخل التنظيمات المختلفة، وتؤدى وظائف هامة، منها: تخفيف شعور العامل بالتعب والملل والرتابة أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه لاكتساب المكانة، وتوفير الفرصة أمام العامل للشعور بالأهمية والاستقلال الفردى، مع زيادة شعور العامل بالأمان والطمأنينة.

وفى ضوء ما سبق، يرى الباحث أنه يمكن القول بأن جماعات العمل غير الرسمية هى تلك الجماعات الأولية الصغيرة الحجم، والتى لا يزيد عدد أعضائها على عشرة عمال، والتى تقوم على أسس شخصية، وتتكون بطريقة عفوية أو تلقائية غير مخططة، نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج المؤسسة الصناعية. وتؤدى هذه الجماعات وظائف معينة غير رسمية بالنسبة لأعضائها.

وفى مقابل هذه الجماعات غير الرسمية، يرى الباحث أنه يمكن النظر إلى الإدارات والأقسام المختلفة الموجودة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، على اعتبار أنها تمثل جماعات ثانوية أو جماعات رسمية تتميز بضعف الصلات بين أعضائها، وتقوم بوظائفها على أساس رسمى.

(ب) المقصود بمشكلات العمل داخل المصنع:

تعد مشكلات العمل الصناعى من بين أهم المشكلات الاجتماعية التى توجد فى المجتمعات المعاصرة، وخاصة المجتمعات الصناعية [١]. ونجد أن مشكلات العمل الصناعى كثيرة ومتنوعة، منها على سبيل المثال: مشكلة ضعف

---

(١) R. Merton & R. Nisbet (eds.), Contemporary Social Problems, N. Y., 1971, p. 70.

الكفاءة الإنتاجية، والتغيب عن العمل، والتنقل فى العمل (دوران العمل)، والبطالة، ووقت الفراغ، وإصابات العمل، وأمراض المهنة، وانخفاض معدلات الأجور، ومشكلات النقل، وسوء ظروف العمل الاجتماعية والمادية، ومشكلات المرأة العاملة، وهجرة العمال الريفيين إلى مناطق الصناعة[1].

وحيث إنه من الصعب على الباحث أن يحاول دراسة كافة مشكلات العمل الصناعى. لذلك فقد اقتصرت هذه الدراسة، على تناول ثلاث مشكلات محددة من مشكلات العمل داخل المصنع، وهى: مشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية، ومشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل. ويرى الباحث أن هذه المشكلات الثلاث السالفة الذكر تعتبر من بين أهم المشكلات التى تواجه الإدارة الصناعية داخل المصنع؛ لما تسببه من أضرار تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، ومن ثم يحاول رجال الإدارة وضع الحلول للقضاء على هذه المشكلات أو التخفيف من حدتها. بالإضافة إلى أن هذه المشكلات ينعكس أثرها على المجتمع بما تسببه من انخفاض فى مستوى الدخل القومى لذلك نجد الصحف والمجلات اليومية كثيرا ما تتضمن الحديث عن مثل هذه المشكلات.

ويقصد الباحث بضعف الكفاءة الإنتاجية فى هذه الدراسة، انخفاض معدل إنتاج العامل عن المستوى الذى حددته الإدارة فى المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

كما يقصد الباحث بالتغيب عن العمل، انقطاع العامل عن عمله ليوم أو أكثر من أيام العمل الفعلية، لأسباب غير مشروعة وبدون عذر مقبول، مما يعرضه لتوقيع العقوبات عليه وفقا للنظم واللوائح الرسمية المعمول بها فى المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

أما دوران العمل، فيقصد به الباحث تلك الحركة الناتجة عن ترك بعض العمال الصناعيين للخدمة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة وإحلال عمال آخرين جدد محلهم.

---

(١) طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعى، الرياض شركة مكتبات عكاظ، ١٩٨٢، ص٥٨.

ومع اقتصار الباحث على دراسة هذه المشكلات الثلاث السالفة الذكر، إلا أن الباحث سوف يأخذ فى الاعتبار أن مشكلات العمل الصناعى شأنها شأن غيرها من مشكلات الحياة الاجتماعية، تتشابك عناصرها، وتتعدد جوانبها، وتتشعب أبعادها، بحيث يصعب الفصل بينها بطريقة قاطعة. ومن ثم سوف يضع الباحث فى اعتباره دائمًا مدى الترابط والتشابك بين عناصر كل مشكلة من مشاكل العمل الثلاث السابقة، وبينها وبين غيرها من مشكلات العمل الصناعى.

ثانيًا: أهداف الدراسة وفروضها

تهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)، وهى إحدى المؤسسات الصناعية الموجودة فى مدينة الدمام.

ويمكن صياغة أهداف هذه الدراسة فى تساؤلات محددة على النحو التالى:

١ – ما مدى انتشار جماعات العمل غير الرسمية بين كل من العمال السعوديين وغير السعوديين داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟ وما حجم هذه الجماعات، وما مدى التفاعل والاتصال بين أعضائها، وما أهم الأسس التى تقوم عليها؟

٢ – ما أهم الوظائف التى تؤديها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع، وما مدى اتفاق أهداف هذه الجماعات مع أهداف ومصالح المؤسسة الصناعية؟

٣ – هل هناك نمط واضح للقيادة غير الرسمية داخل جماعات العمل، وما مدى اهتمام أسلوب القيادة بحل مشكلات العمل داخل المصنع، وهل يهتم أسلوب القيادة بالتركيز على حل مشكلات العمل الشخصية والاجتماعية أم التركيز على حل مشكلات العمل والإنتاج؟

٤ – هل يختلف مستوى الإنتاج من حيث الكم والكيف بين كل من العمال الذين ينتمون أو لا ينتمون إلى جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع، وهل تقيد الجماعات غير الرسمية معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين، وهل ينخفض هذا المستوى عن المستوى الذى حددته الإدارة. وهل ينشأ عن التفاعل بين

أعضاء الجماعات غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية التى تتعلق بمستوي الإنتاج وهل تتكون داخل هذه الجماعات بعض الضوابط الاجتماعية التى تعمل على أن يتشابه مستوى الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هذه الجماعات؟

٥ - هل يؤدى الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلة التغيب عن العمل، وهل تنشأ داخل هذه الجماعات بعض المعايير الاجتماعية التى تتعلق بالتغيب عن العمل، وهل هناك بعض قواعد الجزاءات التى تعمل على امتثال الأعضاء لهذه المعايير الاجتماعية، مما قد يؤدى إلى تشابه معدلات التغيب عن العمل بين أعضاء هذه الجماعات غير الرسمية.

٦ - هل يؤدى الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى انخفاض رغبة العمال فى ترك العمل داخل المؤسسة الصناعية، وهل يرجع العمال إلى أعضاء جماعاتهم غير الرسمية قبل اتخاذهم قرارات ترك العمل بالمصنع، وهل ينشأ عن التفاعل بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية أية معايير اجتماعية تتعلق بمشكلة ترك العمل، وهل ينشأ عن التفاعل أيضًا مجموعة من قواعد الجزاءات التى تؤدى إلى امتثال العمال لهذه المعايير الاجتماعية؟

وبالاضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات السالفة الذكر، فإن هذه الدراسة تهدف إلى محاولة التحقق من مدى صحة الفروض التالية:

١ - كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

٢ - يعتبر التشابه فى المهنة من أهم الأسس التى تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.

٣ - يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناءً ميسرًا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها.

٤ - يؤدى الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.

٥ - يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

٦ - تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذى حددته الإدارة.

٧ - يعد الشعور بالانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر أهمية فى تحديد انتاجية العمال من الظروف الفيزيقية التى يعملون فى ظلها.

٨ - تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، ودوران العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن تساؤلات وفروض الدراسة قد تم وضعها فى ضوء نتائج الدراسات الميدانية السابقة، وفى ضوء الاطار التصورى للدراسة الذى كونه الباحث نتيجة اطلاعه على المداخل النظرية المختلفة فى دراسة التنظيم، وخاصة مدخل العلاقات الإنسانية، والمدخل البنائى الوظيفى.

ثالثا: المدخل النظرى للدراسة

يرى «إتزيونى» A. Etzioni أن نظريات التنظيم قد أصبحت على درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التى تجرى على التنظيمات الصناعية[1] مما يشير إلى أن المداخل النظرية المختلفة فى دراسة التنظيم - والتى سبقت الاشارة إليها - تصلح كموجه للدراسات التى تجرى على التنظيمات الصناعية.

وبالرجوع إلى المداخل النظرية فى دراسة التنظيم، تبين أن هناك أربعة مداخل نظرية تستخدم فى توجيه الدراسات التى تجرى داخل التنظيمات: ومن هذه المداخل: مدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل علم النفس التنظيمى، ومدخل النسق الاجتماعى الفنى، ومدخل نظرية صنع القرار، وأخيرا المدخل البنائى الوظيفى[2].

وقد فضل الباحث الاستعانة بكل من مدخل العلاقات الإنسانية، والمدخل البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم الصناعى محل الدراسة. وفيما يلى عرض تحليلى

---

(١) محمد على محمد، مجتمع المصنع: دراسة فى علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥، ص٣١.

(٢) D. Silverman, OP. cit., P. 216.

نقدى لكل من هذين المدخلين فى دراسة التنظيم، مع توضيح أسباب اختيار الباحث لكل منهما كموجه نظرى لهذه الدراسة.

(أ) مدخل العلاقات الإنسانية فى دراسة التنظيم:

يرجع اختيار الباحث لهذا المدخل إلى عدة اعتبارات منها أنه يعد مدخلا مناسبا لدراسة الجماعات الصغيرة، وخاصة أن هذا المدخل قد ظهر نتيجة تلك البحوث والتجارب التى أجريت فى مصانع (هاوثورن) Hawthorne الموجودة فى شيكاغو، والتى أشرف عليها «مايو» E. Mayo، و«روثلزبرجر» F. Roethlisberger و«ديسكون» W. Dickson و«هوايتد» T.N. Whitehead ويرجع لتلك البحوث والتجارب الفضل فى اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية وتوضيح أثر هذه الجماعات على إنتاج وسلوك العمال داخل المصنع.

لقد بدأت هذه التجارب منذ البداية من أجل دراسة العلاقة المترتبة على تغير الظروف الفيزيقية للعمل وإنتاجية العمال، ثم اتسعت هذه الدراسات، بعد أن كشفت التجارب أن التغيرات التى أدخلت على الظروف الفيزيقية لم تؤد إلى ارتفاع فى معدلات الإنتاج، لذلك لجأت الدراسة إلى تناول جماعات العمل من حيث الروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والدافعية والمعايير. كما أثارت هذه الدراسات كثيرا من الاعتراضات على تلك الافتراضات التى ذهب إليها «تايلور» F. W. Taylor مؤسس مدرسة الإدارة العلمية Scientitic Management التى قامت على أساس الاختيار العلمى للعامل، ودراسة الزمن والحركة، وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادى من حيث إنه يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه فى الحصول على النقود، فالأجر هو الحافز الذى يدفع الإنسان إلى العمل من أجل الحصول على المال (١).

يتضح مما تقدم أن مدخل العلاقات الإنسانية يذهب إلى عكس ما ذهبت إليه مدرسة الإدارة العلمية، فالعمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة فى الحصول على مزيد من المال فقط، وإنما استجاباتهم تحددها علاقاتهم الاجتماعية

(١) A. Etzioni, OP. Cit, P. 21.

المتبادلة. وهذه الحقيقة أكدتها مواقف علمية عديدة، لعل أهمها ما يعرف باسم ظاهرة تقييد الإنتاج والتى يلجأ العمال بمقتضاها لتحديد مستوى الإنتاج عند حد معين عن قصد أو تعمد، وذلك لكى يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها فى مواجهة الإدارة، وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل أهداف اجتماعية، ولتحقيق درجة أكبر من الرضا والاشباع النفسى[1].

ومما تجدر الإشارة إليه، أن مدخل العلاقات الإنسانية لم يتأثر فقط بدراسات هاوثورن، بل تأثر ببعض الدراسات التى قام بها بعض العلماء أمثال «تشابل» و«أرنسبرج» G.M. Arensberg الذين استعانوا بمفهوم التفاعل فى دراسة الصناعة. كما أسهم أيضا فى تطوير هذا المدخل كل من «رتشاردسون» Richerdson و«هومانز» G.C. Homanas وكـذلك «وايت» W.F. Whyte وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين هؤلاء العلماء الذين تأثروا بنظرية التفاعل إلا أنه يمكن التعرف على هذا الاتجاه التفاعلى فى ضوء دراسة «هومانز» للجماعة الإنسانية[2].

ويعتبر «هومانز» من أكثر العلماء الذين ساهموا فى نمو علم الاجتماع الحديث خلال الربع الأخير من القرن الحالى، حيث أسهم فى ثلاثة مجالات أساسية هى: دراسة الجماعات الصغيرة، ومشكلات النظرية وطرق بناء النظرية، والسمات الأساسية للسلوك الاجتماعى[3]. وإذا تمعنا النظر فى كتابه (الجماعة الإنسانية) نجده يختار خمسة نماذج من الدراسات التى أجريت على الجماعات الصغيرة، ويحاول تحليل سلوك الجماعة فى ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهى: التفاعل Interactien، وكذلك الاحساسات أو العواطف Sentiments والأنشطة Activities باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدى أى تغيير فى أحد هذه العناصر إلى تغير فى العناصر الأخرى، أما التفاعل فهو الاتصالات الشخصية المتبادلة. بينما الاحساسات تشير إلى الناحية السيكولوجية الانفعالية تجاه

(١) محمد على محمد، المرجع السابق، ص١٥.

(٢) W. whyte & F. Miller, OP. cit., P. 339.

(٣) R.L. Hamblin & J.H. Hunkel (ed.), Behavioral Theory in Sociology: Essays in Honor of G.C. Homans, N.J. : Transaction Books, 1977, P. 1.

الأشخاص أو الموضوعات. أما الأنشطة فهى تلك الأفعال الفيزيقية التى تتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة.

كما استخدم هومانز بعض المفهومات الأخرى مثل مفهوم المعايير Norms، والنسق الخارجى External System، والنسق الداخلى Internal System. وفى ضوء ذلك كله، نظر «هومانز» إلى كل جماعة على أنها نسق اجتماعى يتأثر بالبيئة الخارجية (النسق الخارجى). وأخيرا قام بصياغة إطار نظرى لتحليل الجماعة الإنسانية، والوصول إلى بعض القضايا العامة أو التعميمات حول السلوك الإنسانى.

والواقع أن مدخل العلاقات الإنسانية لا يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضوا فى تنظيم عقلى رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمى إلى جماعات اجتماعية، ظهرت فى موقف العمل تلقائيا، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلا عن ارتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل، ولهذه الجماعات كلها تأثير قوى فى تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل [1].

ويستخدم هذا المدخل فى دراسته أداة تصورية، هى ارتباط الإنسان الاجتماعى بجماعة العمل التى ينتمى إليها. بينما المشكلات التى يهتم بها هذا المدخل هى دراسة بعض المشكلات الأساسية مثل درجة الرضا بين أعضاء جماعة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإدارية، كما يميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على أنها مشكلات فى الاتصال. لذلك نجد أصحاب هذا المدخل قد نظروا إلى التنظيمات على أنها توجد فى فراغ.

وقد تعرض هذا المدخل النظرى إلى بعض الانتقادات، منها تحيزه ضد النزعة الفردية، حيث لا يكون الفرد سعيدا فى عزلته، إلا إذا انتمى إلى جماعة، بالاضافة إلى تحيزه ضد المعقولية أو الرشد. وكذلك نظرته للمشكلات على أنها مشكلات تكمن فى الاتصال، متجاهلا مشكلة القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعى للمصنع [2].

(١) محمد على محمد، المرجع السابق، ص٤٢.

(٢) W. Whyte & F. Miller, OP. cit., PP. 332 - 333.

(ب) المدخل البدائى الوظيفى:

يرى الباحث أنه لا يمكن الاعتماد على مدخل العلاقات الإنسانية فقط كموجه لهذه الدراسة، حيث إن هذا المدخل يركز على العواطف والمشاعر والسلوك غير الرشيد، ويبالغ فى تقدير أثر العلاقات غير الرسمية فى تحليل ديناميات التنظيم الصناعى، مع إغفال دراسة الآثار والعلاقات المتبادلة بين النسق الاجتماعى للمصنع والظروف الاجتماعية والاقتصاية فى المجتمع المحلى للصناعة وفى المجتمع بوجه عام. أى أن مدخل العلاقات الإنسانية يتبنى نظرة جزئية تجعل الباحث يقصر اهتمامه على دراسة مشكلات تنظيمية محددة.

ولمعالجة نواحى القصور الناجمة عن استخدام مدخل العلاقات الإنسانية فقط استعان الباحث أيضا بالمدخل البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم، وذلك حتى يمكن دراسة الخصائص البنائية للتنظيم الصناعى محل الدراسة، مع التأكيد على ما يقوم بين مختلف الوحدات البنائية من علاقات متبادلة. بالاضافة إلى أن هذا المدخل يمكن الباحث من دراسة العلاقات المتبادلة بين البناء الاجتماعى للتنظيم الصناعى وبين كل من المجتمع المحلى والمجتمع العام، على أساس أن التنظيم الصناعى لا يوجد فى فراغ كما يدعى مدخل العلاقات الإنسانية، وأن الفهم السليم لديناميات البناء التنظيمى وطابع الحياة الاجتماعية داخل تنظيمات العمل يتوقف على إدراكنا للإطار المجتمعى الذى يحيط بالتنظيم الصناعى، والقوى العديدة التى تربطه ببناء المجتمع [1]. أى أن المدخل البنائى الوظيفى يهتم بدراسة تلك المشكلات المتعلقة بالتساند داخل التنظيم أو تسانده مع بيئته، مما يمكن الباحث من النظرة الشاملة الرحبة للتنظيم الصناعى محل الدراسة.

وقد ظهر الاتجاه البنائى الوظيفى أساسا فى علم البيولوجيا، وعلم النفس والأنثروبولوجيا الثقافية قبل أن يظهر فى علم الاجتماع. فالبيولوجيا كعلم تدور حول الفكرة التى مؤداها أن كل عضو أو جزء من نسق يطلق عليه كائن عضوى، ويؤدى وظيفة أو وظائف أساسية لبقاء هذا الكائن العضوى.

---

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص٩٠ - ٩١.

وينطلق المدخل البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم من مسلمة أساسية هى فكرة تكامل أجزاء النسق فى كل واحد، وكذلك الاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع. وهذه المسلمة كانت موجودة فى أعمال بعض رواد علم الاجتماع مثل «كونت» A. Comt، «سبنسر» H. Spencer و«باريتو» V. pareto، و«دوركايم» E. Kurkeim[1].

إلا أن هذا المدخل يدين فى بروزه إلى بعض جهود العلماء أمثال «ميرتون» R. Merton، و«سلزنيك» F. Selznick، و«وبارسونز» T. Parsons، و«جولدنر» A. Gouldner، و«كاتز» K. Katz، و«كان» R. Kahn. وقد أوضح «بارسونز» أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود اجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف، حيث يؤدى وضوح الأهداف وتوافر الاجراءات إلى منح التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على الشكل البنائى للتنظيم[2].

وتنطوى تحليلات هذا المدخل على كشف أثار هدف النسق على بنائه، من ناحية، وعلى النظر إلى التنظيم باعتباره نسقا فرعيا داخل النسق الاجتماعى الأكبر من ناحية أخرى، تلك النظرة التى جاءت حركة العلاقات الإنسانية فى الصناعة لتضع اللبنات الأولى لها، ولكنها أغفلت النسق الأكبر ودوره فى تحليلاتها. هذا وكانت النماذج الحديثة التى اعتبرت التنظيم نسقا اجتماعيا، تنظر إليه على أنه وحدة لها حاجاتها التى يجب اشباعها. وتشبع الحاجات بواسطة مجموعة من العناصر التى تعد فى حالة اعتماد متبادل فيما بينها[3].

وقد طبق «بارسونز» نظريته عن (النسق الاجتماعى) فى دراسة التنظيمات. وحاول «ميرتون» اختبار نظرية «فيبر» فى التنظيم، تلك النظرية التى أكدت الجوانب الرشيدة فى التنظيم. وقد ذهب «ميرتون» إلى القول بأن نظرية «فيبر» قد افتقدت بعدا

---

(١) Don Martindale, Nature and Types of Sociological Theory, London: Routlede & Kegan Paul, 1967, P. 448.

(٢) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص٧٦.

(٣) على عبد الرازق جلبى، دراسات فى علم الاجتماع الصناعى، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠، ص١٦٣.

هاما هو «المعوقات الوظيفية». كما قدم «سلزنيك» إسهاما فى نظرية التنظيم، وذلك من خلال استخدام مفهوم «تفويض السلطة» Delegation Of authority وما يترتب عليه من نتائج غير متوقعة، حيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا. ويترتب عليه نتائج مباشرة. والنتيجة التى خرج بها هذا التصور النظرى هى الحاجة إلى تفويض الأنساق الفرعية فى التنظيم مزيدا من السلطة. وكشف «جولدنر» A. Gouldner عن الوظائف التى تؤديها القواعد فى التنظيم، وخلص إلى ضرورة تعديل الأحكام والقضايا التى قدمها «فيبر» بالاضافة إلى ما سبق، فقد تبنى كل من «كاتز» K. Katz و«كان» R. Kahn مفهوم النسق المفتوح Open system لكى يكشفا عن طبيعة العلاقة التى تربط بين التنظيم وبيئته [١].

وينظر أصحاب المدخل البنائى الوظيفى إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار باعتبارها مصدرا للمشكلات التى تواجه التنظيم، وبوصفها مصدرا للموارد التى يستعين بها التنظيم فى أداء وظائفه.

أما عن الأداة التصورية التى يستعين بها هذا المدخل فى دراسته للتنظيم، فهى التوازن الدينامى للأنساق، هذا التوازن الذى يواجه التهديدات التى تتعرض لها. كما يهتم هذا المدخل بمشكلة أساسية هى الاعتماد المتبادل للانساق الاجتماعية [٢].

وعلى الرغم من أهمية المدخل البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيمات، إلا أن هذا المدخل قد تعرض للنقد فى بعض جوانبه النظرية.

ومن النقد الذى وجه إلى هذا المدخل، أنه أغفل المشكلات التى تتعلق بالتغير، أو القوة، أو الصراع داخل التنظيم، أو الظروف التاريخية التى مرت بها التنظيمات. ومن ثم ظهرت بعض الدراسات النظرية والامبريقية التى تأثرت بنموذج الصراع، واستخدمت مدخل نظرية الصراع فى دراسة العلاقات داخل تنظيمات العمل [٣].

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص ١٥ - ١٦.

(٢) D. Silvermon, OP. cit., P. 217.

(٣) Ibid., P. 5.

وتجدر الاشارة إلى أن كلا من مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل البنائى الوظيفى ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا. إلا أن مدخل العلاقات الإنسانية يرى أن التنظيم يوجد فى فراغ، بينما ينظر المدخل البنائى الوظيفى للتنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة باستمرار. أى أن كلا من مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل البنائى الوظيفى قد استعانا بنظرية النسق الاجتماعى. وقد ذكر «بوبلين» Dennis E. Poplin[1] أنه قد تبين أن الاستعانة بهذه النظرية السالفة الذكر تعد مفيدة فى دراسة الجماعات الصغيرة، بالاضافة إلى دراسة البيروقراطية الصناعية.

ومما يؤكد سلامة التصور النظرى للدراسة، أن هذا التصور يتفق تماما مع الاطار الذى وضعة العالمان «ميللر» D.C. Miller و«فورم» W.H. Form[2] لدراسة التنظيم الصناعى، حيث يركز هذا الاطار على مدخلين أساسيين لدراسة التنظيم هما: المدخل البنائى الوظيفى، والمدخل التفاعلى (مدخل النسق الاجتماعى).

ونجد أن الاطار الذى وضعه «ميللر» و«فورم» يركز الانتباه أولا نحو دراسة الجانب البنائى الوظيفى للتنظيم الصناعى بما يتضمنه من عناصر هامة هى: التاريخ، والقيم، والتغير التكنولوجى، والأهداف التنظيمية، والمركب التنظيمى. ثم يعمل هذا الاطار على تركيز الانتباه نحو دراسة أنماط التفاعل أو العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد. ونجد أن تحليل التفاعل - على عكس التحليل على مستوى البناء الاجتماعى - يأخذ فى الاعتبار الدوافع التى تحرك شخصا معينا للاستجابة للأشخاص الأخرين فى المواقف المختلفة. ومن الناحية المثالية، يجب أن يبدأ التحليل على المستوى البنائى أولا، ثم يليه بعد ذلك تحليل التفاعل، وذلك نظرا لأن سلوك الأفراد داخل التنظيم يتأثر أولا بالبناء الاجتماعى للتنظيم، ثم يتأثر بعد ذلك بشخصياتهم وعلاقاتهم الشخصية المتبادلة.

ويشير التصور النظرى للدراسة، إلى أن الباحث سوف يتبنى نظرة متعددة الجوانب، تسمح بالالتزام بتعدد العوامل عند التفسير والتحليل. ويترتب على ذلك

(١) Dennis E. poplin, Communities: A Survey of Theories and Methods of Research, N. Y.: Macmillan Publishing Co., 1979, P. 181.

(٢) W. H. Form & D. C. Miller, OP. 16 - 21.

تعدد مستويات التحليل فى هذه الدراسة، فالمدخل البنائى الوظيفى يجعل من التنظيم ككل وحدة للتحليل السوسيولوجى. ومن ثم يأخذ الباحث وجهة نظر (ماكروسوسيولوجية) واسعة النطاق فى تناوله للعوامل التنظيمية. أى أن الباحث فى ضوء المدخل البنائى الوظيفى سوف يهتم بتحليل الوحدات الاجتماعية الكبرى. وبالاضافة إلى هذا المستوى من التحليل على المستوى البنائى، فإن مدخل العلاقات الإنسانية يمكن الباحث من الأخذ بوجهة نظر (ميكروسوسيولوجية) حيث يمكن الباحث فى ضوء هذا المدخل القيام بدراسة الجماعات الصغيرة، أو دراسة العلاقات الشخصية المتبادلة من خلال التركيز على جماعات العمل غير الرسمية، بالاضافة إلى أنه يساعد الباحث على دراسة بعض المشكلات التنظيمية الجزئية المحددة[١].

رابعا: خطة الدراسة الميدانية

فى هذه الخطة، سيتم توضيح مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم فيها، وأدوات جمع البيانات، وأخيرا اجراءات اختيار عينة الدراسة.

(أ) مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى ثلاثة مجالات: المجال البشرى، والزمنى، والجغرافى.

وقد تم تحديد المجال البشرى لهذه الدراسة بحيث تقتصر على العمال الصناعيين فى المستويات غير الاشرافية والذين يعملون داخل نطاق الورش الإنتاجية المختلفة الموجودة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

ويرجع اختيار الباحث للعمال الصناعيين داخل الورش الإنتاجية لتطبيق هذه الدراسة عليهم، إلى أن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج، ويؤثرون تأثيرا مباشرا على العملية الإنتاجية أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل الشركة. ويبلغ عدد هؤلاء العمال ٢٥١ عاملا بنسبة ٤٣,٩٪ من جملة العاملين داخل الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم ٥٧٢ عاملا.

(١) N. Timasheff & G. Theodorson, Op. cit, P. 231.

كما تم تحديد الفترة الزمنية اللازمة لجمع البيانات التى تتطلبها الدراسة بمدة ثلاثة أشهر، حيث بدأت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من ١٤ من رمضان عام ١٤٠٣هـ (٢٥ يونيه عام ١٩٨٣م) وانتهت هذه العملية فى ١٣ من ذى الحجة من نفس العام.

أما عن المجال الجغرافى لهذه الدراسة، فقد تم تحديده بحيث يقتصر داخل نطاق شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو) الموجودة بمدينة الدمام فى المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وهذه الشركة هى إحدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء. وتملك الدولة ٤١٪ من الأسهم الكلية بينما يملك المساهمون السعوديون النسبة الباقية وهى ٥٩٪ من جملة الأسهم.

أما عن سبب اختيار الباحث لهذه الشركة لإجراء الدراسة الميدانية على العاملين فيها فيرجع ذلك إلى عدة اعتبارات منها الاعتبارات التالية:

١ - أن هذه الشركة تعتبر من المؤسسات الصناعية المثالية فى المملكة العربية السعودية. فقد حازت هذه الشركة على جائزة الملك خالد للمصنع المثالى فى عام ١٤٠٢هـ، وهى جائزه تعتز بها الشركة كما أنها تدل على ما وصلت إليه من أداء ممتاز.

٢ - كما يرجع اختيار الباحث لهذه الشركة، إلى أن هذه الشركة قد تم تأسيسها منذ عام ١٣٨٥هـ (١٩٦٥م) أى منذ حوالى ثمانية عشر عاما. كما تم تشغيل المصنع فى عام ١٣٨٩هـ (١٩٦٩م) أى منذ حوالى أربعة عشر عاما. مما يشير إلى أن هذه الشركة قد تم تأسيسها وبدأ التشغيل فيها منذ فترة زمنية طويلة نسبيا تكفى لنشأة العلاقات الاجتماعية بين العاملين فيها، وتكوين جماعات العمل غير الرسمية. وتعد هذه الشركة من أقدم الشركات السعودية، فى صناعة البتروكيماويات.

٣ - بالاضافة إلى ما سبق، نجد أن هذه الشركة تقدم للعاملين فيها كثيرا من أوجه الرعاية الاجتماعية مثل الرعاية الطبية، والترفيه، ووجبات الطعام المخفضة بمطعم الشركة. كما تصرف الشركة تذاكر السفر بالمجان لعمال الشركة بهدف

تشجيعهم على مواصلة الجهد خلال مدة خدمتهم بالشركة. وذلك بالاضافة إلى قيام الشركة ببناء مجمع سكنى يحتوى على ٢٥٠ وحدة سكنية بالقرب من المصنع لعمال الشركة وعائلاتهم، مما يتيح الفرصة للتفاعل الحر وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين العمال فى المجتمع المحلى خارج مكان العمل واحتمال استمرار هذه العلاقات بينهم داخل المصنع، وبالتالى زيادة فرص تكوين العمال لجماعات العمل غير الرسمية.

٤ - أن نسبة عدد العاملين السعوديين تبلغ حوالى نصف عدد مجموع العاملين داخل هذى الشركة والبالغ عددهم ٥٧٢ عاملا. مما يتيح فرصة طيبة أمام الباحث للتعرف على مدى انتشار جماعات العمل غير الرسمية بين العمال السعوديين وغير السعوديين داخل الشركة.

٥ - أن هذه الشركة تقوم بدور هام فى الاقتصاد الوطنى السعودى. ويؤكد إنتاج هذه الشركة مدى أهمية مشاريع الصناعات الثقيلة بالمملكة والتى تمثل محور خطط التنمية.

كما أن هذه الشركة تقوم بسد احتياجات المملكة من مادة حامض الكبريتيك الذى تحتاج إليه المملكة فى تحلية المياه المالحة، وخاصة فى ترسيب الأملاح أثناء عملية الإنتاج، وتصدير الفائض إلى الدول المجاورة.

بالاضافة إلى ما سبق، فإن هذه الشركة تقوم بإنتاج الأمونيا وهى المادة المستخدمة فى صناعة سماد اليوريا، مما يعد أول صناعة بتروكيماوية فى المملكة العربية السعودية، والتى تعتمد على الغاز الطبيعى المتوافر بكميات هائلة فى المملكة ويتم الاعتماد على إنتاج هذه الشركة سواء فى الأسواق المحلية أو الخارجية. مما يشير إلى أهمية الدور الذى تقوم به الشركة فى عملية التطوير الزراعى دخل وخارج المملكة.

(ب) منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية Descriptive. وقد اعتمد الباحث على استخدام طريقة دراسة الحالة Case - Study - Method حيث إنها الطريقة الفعالة لتحقيق أهداف هذه الدراسة التى يقوم بها الباحث. وتعد طريقة دراسة الحالة هى

الطريقة المناسبة للتعرف على الخصائص السلوكية للعمال الصناعيين محل الدراسة، ودراسة جوانب السلوك المختلفة مثل الإنتاجية، والتغيب عن العمل، وترك العمل (دوران العمل)، فضلا عن أنها الطريقة الملائمة للتعرف على بناء العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية، وفهم العمليات والعلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المؤسسة الصناعية.

وبالاضافة إلى ما سبق، فإن استخدام طريقة دراسة الحالة من شأنه أن يساعد الباحث على إجراء الدراسة المتعمقة لبناء التنظيم الواحد، بهدف التوصل إلى التساند القائم بين عناصر البناء الاجتماعى للتنظيم ومن ثم يؤدى استخدام هذه الطريقة إلى الفهم العميق لبناء التنظيم ودينامياته.

ومن الملاحظ أن هناك عددا كبيرا من الدراسات التى أجريت فى المجال الصناعى، والتى اعتمدت أساسا على استخدام طريقة دراسة الحالة. ولعل من أشهر هذه الدراسات التى اعتمدت على استخدام هذه الطريقة دراسات (هاوثورن) Hawthorne التى قام بها «مايو» E. Mayo، ودراسة «جولدنر» A. Gouldner لمصنع الجبس الأمريكى[1]. ونجد أن التبرير الذى يقدم فى مثل هذه الدراسات هو أن التنظيمات غالبا ما تضم آلاف الأعضاء، مما يجعلها بالغة التعقيد بحيث يتعذر دراسة أكثر من تنظيم أو اثنين فى وقت واحد[2].

وبالاضافة إلى استخدام طريقة دراسة الحالة، فقد تمت الاستعانة بالطريقة الاحصائية. ومن ثم فقد استخدم الباحث فى دراسته الأسلوب الكيفى الذى يعتمد على طريقة دراسة الحالة، والأسلوب الكمى الذى يعتمد على الطريقة الاحصائية. ويرى الباحث أن الاعتماد على أحد الأسلوبين فقط قد يكون غير كاف، لتحقيق أهداف الدراسة أما استخدام الأسلوبين معا، فمن شأنه أن يساعد على دقة تحليل وتفسير نتائج الدراسة[3].

---

(١) السيد الحسينى، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٥، ص ١٤٣ - ١٤٤.

(٢) محمد على محمد، المرجع السابق، ص ٤١١.

(٣) حسن الساعاتى، تصميم البحوث الاجتماعية، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٢، ص١٨٢.

وقد قام الباحث بإجراء بعض المقارنات بين كل من العمال المنتمين وغير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أوجه الشبه أو الاختلاف بين الأنماط الرئيسية للسلوك الاجتماعى لهؤلاء العمال.

ونظرا لأن مدخل العلاقات الإنسانية يعد أحد المداخل النظرية التى توجه هذه الدراسة. لذلك تعد الجماعة هى وحدة التحليل الأساسية فى هذه الدراسة، حيث يهتم الباحث بصفة أساسية بتحليل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية الموجودة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، واكتشاف شبكات العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة، ودراسة الأسس التى تستند إليها هذه الجماعات.

وعلى الرغم من أن الجماعة تعد وحدة التحليل الأساسية فى هذه الدراسة، إلا أن الباحث لم يتجاهل تماما مستويات التحليل الأخرى التى تميز البحث التنظيمى بوجه عام والتى تتدرج من المجرد إلى المحسوس. أى من دراسة العلاقات بين التنظيم الصناعى وبين التنظيم ككل، ثم دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم، وأخيرا دراسة الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحدودة ويشغلون المراكز المختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تعدد مستويات التحليل السوسيولوجى فى هذه الدراسة، إلا أن هذا لا يمنع أن يقوم الباحث بالتركيز أحيانا على مستوى دون الآخر ويتفق ذلك مع ما ذهب إليه كل من «لازارسفيلد» P. lazarsfeld و«مينزل» H. Menzel[1] من حيث وجود علاقات متبادلة بين الخصائص التحليلية للجماعات، وبين الخصائص العامة للتنظيم، والسمات الشخصية. ويمكن للباحث أن يختار إحدى هذه الخصائص ويقوم بالتركيز عليها فى بحثه، وذلك دون أن يتجاهل تماما الخصائص الأخرى.

(1) H. Mengel & P. Lazarsfeld. OP cit., PP. 428 - 433.

(جـ) أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، عن طريق الاستعانة بأربع أدوات منهجية على النحو التالى:

١ - تحليل الوثائق والسجلات:

استعان الباحث فى هذه الدراسة، بطريقة تحليل الوثائق والسجلات، وخاصة ما يتعلق منها بمعدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، وترك العمل (دوران العمل) خلال العام الأخير. وقد ساعدت هذه الطريقة على الحصول على كثير من البيانات التى تتعلق بمشكلات العمل داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وبالاضافة إلى ما سبق، نجد أن الباحث قد استفاد كثيرا من تحليل الخريطة أو الهيكل التنظيمى للمؤسسة الصناعية محل الدراسة، كوسيلة للتعرف على كثير من الظواهر والمتغيرات التى قد ترتبط بمشكلات العمل فى المصنع، مثل التعرف على بناء السلطة والأوضاع الرسمية والتسلسل الهرمى لها داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

٢ - المقابلات غير المقننة:

من بين الأدوات التى استعان بها الباحث فى جمع البيانات الميدانية التى تتطلبها الدراسة، إجراء بعض المقابلات غير المقننة مع بعض الرؤساء المباشرين للعمال ورجال الإدارة من العاملين بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

ويقصد بالمقابلات غير المقننة، تلك المقابلات التى تتم دون أن يكون لدى الباحث أسئلة محددة تحديدا سابقا، مما يتيح الفرصة للتعمق فى الحصول على البيانات المتعلقة بالمبحوث والموقف المحيط به، بمرونة تامة. كما أن هذه المقابلات غير المقننة تسمح للمبحوث بالتعبير عن شخصيته تعبيرا حرا تلقائيا[1].

وقد قام الباحث بإجراء هذه المقابلات الحرة غير المقننة مع الذين التحقوا بالمؤسسة الصناعية منذ إنشائها باعتبارهم من قبيل الاخباريين Informants الذين يحملون فى ذاكرتهم معالم التطور التاريخى للمصنع منذ إنشائه حتى اليوم.

---

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص٣٣٧.

وقد تمكن الباحث عن طريق إجراء بعض المقابلات مع رؤساء العمل من التعرف على معدل إنتاج العمال المبحوثين، وما إذا كان هذا المعدل يعد مرتفعا أم منخفضا بالنسبة للمستوى العادى الذى حددته الإدارة. بالاضافة إلى التعرف على مدى جودة إنتاج العمال المبحوثين، وما إذا كان إنتاجهم يعد انتاجا جيدا أم رديئا.

٣ – الملاحظة البسيطة:

استعان الباحث بطريقة الملاحظة البسيطة بهدف التعرف على جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع، وجمع بعض البيانات التى تتعلق بالسلوك الظاهرى لأعضاء هذه الجماعات، وخاصة السلوك الذى تغلب عليه الصفة الاجتماعية دون غيره من أنماط السلوك الفنى أو السلوك غير الاجتماعى أو السلوك المتعلق باجراءات العمل الرسمية. ومن ثم قام الباحث بملاحظة أوجه النشاطات التى يمارسها أعضاء الجماعات غير الرسمية، والألفاظ التى يكثر استخدامهم لها والطريقة التى يتحدثون بها والأسلوب الذى يستخدمونه فى التعامل سواء مع رؤسائهم أو مع بعضهم البعض، أو مع من هم أدنى منهم مكانة ومدى خضوعهم للقرارات الرسمية، وموقفهم من الأشخاص الجدد، إلى غير ذلك من موضوعات.

وقد قام الباحث بالملاحظة البسيطة بدون مشاركة، أى بدون الاشتراك فيما تقوم به جماعات العمل غير الرسمية من نشاط. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يهيئ للباحث فرصة لملاحظة السلوك الفعلى للجماعة فى صورته الطبيعية، كما يحدث فعلا فى مواقف الحياة الحقيقية وبدون تأثير من جانب الباحث [١].

ويتفق هذا الأسلوب الذى اتبعه الباحث فى ملاحظته لأعضاء الجماعات غير الرسمية مع ما يذكره العالمان «ميللر» D.C. Miller و«فورم» W.H. Form [٢] من حيث إن دراسة التنظيمات غير الرسمية ينبغى أن تتم وفقا لقواعد علمية، وأسس موضوعية، وأن على الباحث أن يكون موضوعيا فى دراسته، ولا يجعل نفسه موثرا فى الموقف الذى يلاحظه، وإذا تعذر ذلك فعليه أن يحلل علاقته بالجماعة، ومدى ما تتركه العلاقة

(١) المرجع نفسه، ص ٣١١ – ٣١٢.

(٢) D.C. Miller & W. H. Form. OP. cit., PP. 238 - 229.

من تأثير فى المواقف التى تمر بها الجماعة. وقد كانت ملاحظات الباحث تتركز حول ملاحظة جماعات العمال أثناء قيامهم بعمليات الإنتاج المختلفة، وكذلك ملاحظة أعضاء هذه الجماعات أثناء أوقات الفراغ أو الاستماع إلى أحاديثهم، وخاصة سلوكهم الاجتماعى.

ومما لا شك فيه أن الأنماط السلوكية الثلاثة تتفاعل معا بحيث يصعب الفصل بينها فى كثير من الأحيان، غير أن الباحث عند دراسته لجماعات العمل غير الرسمية حاول أن يركز اهتمامه على السلوك الذى تغلب عليه الصفة الاجتماعية.

٤ – صحيفة الاستبيان:

استخدم الباحث وسيلة الاستبيان Interview كوسيلة أساسية لجمع البيانات التى تتطلبها الدراسة. ومن ثم فقد تطلبت الدراسة تصميم صحيفة استبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة فى موقف أو لقاء شخصى[1]. وتحتوى هذه الصحيفة فى مجموعها على ٥٦ سؤالا معظمها من النوع المقفل، أى من الأسئلة المقيدة أو المحدودة حتى يسهل تصنيف البيانات. وذلك فيما عدا ثلاثة أسئلة فقط من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة غير المقيدة، بهدف التعرف على كافة الاحتمالات الممكنة للإجابة. كما تشمل صحيفة الاستبيان بعض الأسئلة شبه السوسيومترية، بهدف التعرف على جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة. وقد قام الباحث بتصنيف أسئلة صحيفة الاستبيان، فى ستة أقسام رئيسية على النحو التالى:

أولا: بيانات شخصية عن العامل.

ثانيا: بيانات عن بناء ووظائف جماعات العمل غير الرسمية.

ثالثا: بيانات عن القيادة غير الرسمية ومشكلات العمل بوجه عام.

رابعا: بيانات عن الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية.

خامسا: بيانات عن الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمشكلة التغيب عن العمل.

سادسا: بيانات عن الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمشكلة دوران العمل.

---

(١) حسن الساعاتى، المرجع السابق، ص ١٨٢ – ١٨٣.

وقد قام بصياغة أسئلة صحيفة الاستبيان باللغة العربية الفصحى دون صياغتها بلغة الحديث اليومى، حيث إن الباحث سيقوم بنفسه بعملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، عن طريق المقابلة الشخصية مما يتيح فرصة الفهم المشترك، والإدراك المباشر للهدف من الأسئلة.

ومما ساعد الباحث على بناء صحيفة الاستبيان فى صورتها الأولية اطلاعة على التراث السابق فى موضوع الدراسة. وبعد ذلك قام الباحث بعرض صحيفة الاستبيان على بعض الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس بقسم الدراسات الاجتماعية فى كلية الآداب التابعة لجامعة الملك سعود، وذلك لابداء ملاحظاتهم للاستفادة بها قبل صياغة صحيفة الاستبيان فى صورتها النهائية. وبالاضافة إلى ما سبق، فقد تم تجربة واختبار صحيفة الاستبيان - قبل طبعها - على عينة من عشرين عاملا فى المؤسسة الصناعية محل الدراسة. وقد ترتب على هذا الاختبار الأولى لصحيفة الاستبيان، إعادة ترتيب بعض الأسئلة، وحذف واضافة أسئلة أخرى، كما تم التأكد من صلاحية اللغة التى صيغت بها.

وقد قام الباحث باستخدام بعض المحكات التى من شأنها أن تضمن درجة لا بأس بها من ثبات وصدق البيانات التى تتضمنها صحيفة الاستبيان. ومن هذه المحكات: ملاحظة مدى الاتساق الداخلى فى اجابات العمال المبتسرين، واستبعاد كل صحيفة استبيان لا تحقق ذلك الاتساق الداخلى. ومن هذه المحكات أيضا ملاحظة عدم التناقض بين إجابات أسئلة صحيفة الاستبيان، بالاضافة إلى ملاحظة مدى الاتفاق بين بعض البيانات التى يدلى بها العمال وبين البيانات الموجودة فى الوثائق والسجلات الخاصة بهؤلاء العمال الموجودة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وبعد ذلك قام الباحث بعملية جمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم استيفاء البيانات التى تضمنتها صحائف الاستبيان. ثم قام الباحث بمراجعة البيانات التى تم جمعها، والتأكد من صحتها، تمهيدا للقيام بالعمليات الاحصائية المختلفة اللازمة للدراسة مثل: الترميز، والتثقيب والتصنيف، والجدولة.

وأخيرا قام الباحث بعملية تحليل البيانات الاحصائية واستخلاص النتائج، مع تفسير هذه النتائج فى ضوء الهدف من الدراسة، وما تثيره من تساؤلات، وما تطرحه من فروض. وذلك مع بيان مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات الأخرى التى تعرضت بشكل مباشر أو غير مباشر لموضوع هذه الدراسة.

(د) إجراءات اختيار عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من ٢٥١ عاملا من بين العمال الصناعيين فى المستويات غير الاشرافية، الذين يعملون فى الأقسام والورش الإنتاجية المختلفة الموجودة داخل شركة الأسمدة العربية السعودية.

وقد تم اختيار هؤلاء العمال من بين العاملين فى المستويات غير الاشرافية نظرا لأن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج داخل الشركة محل الدراسة، ويؤثرون تأثيرا مباشرا على العملية الإنتاجية أكثر من غيرهم من فئات العاملين فى المراتب العليا داخل الشركة. فضلا عن أن هؤلاء العمال قد يرتبطون بمشكلات العمل أكثر من غيرهم من فئات العاملين. بالاضافة إلى أن إمكانيات الباحث المتواضعة تحول دون دراسة جميع العاملين داخل الشركة.

ويمكن إيجاز خطوات اختيار أفراد عينة الدراسة على النحو التالى:

١ - تم حصر عدد جميع العاملين داخل الشركة على مختلف المستويات فوجد أن عددهم يبلغ ٥٧٢ عاملا خلال فترة إجراء الدراسة لعام ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م).

٢ - تمت دراسة الخريطة أو الهيكل التنظيمى للشركة محل الدراسة بهدف التعرف على التنظيم الرسمى للشركة، وأسماء الأقسام والورش الإنتاجية داخل هذه الشركة، التى يعمل بها العمال فى المستويات غير الاشرافية. فتبين أن الأقسام الإنتاجية هى الأقسام التالية: الخراطة، الأجهزة الدقيقة، الأمونيا، اليوريا، الأسيد، اللحام، التعبئة، النجارة. ويعمل بهذه الأقسام والورش الإنتاجية ٢٦٥ عاملا.

٣ - قام الباحث بحصر أسماء هؤلاء العمال، وأسماء الأقسام والورش الإنتاجية التى يعملون بها من واقع السجلات الموجودة داخل الشركة، وذلك لمعرفة أماكن وجودهم داخل الشركة، تمهيدا للاتصال بهم واستبارهم.

٤ - عندما بدأت عملية الاستبار الميدانى، تمكن الباحث من إجراء المقابلات واستبار جميع العمال المطلوب استبارهم، وذلك فيما عدا أربعة عشر عاملا نتيجة عدة صعوبات، أهمها ظروف تغير الورديات داخل الشركة، وتمتع بعض العاملين بإجازتهم السنوية، وبعض الحالات المرضية. ومن ثم اقتصرت عينة الدراسة على ٢٥١ عاملا، بنسبة ٤٣,٩٪ من مجموع العاملين داخل الشركة والبالغ عددهم ٥٧٢ عاملا.

ويتضح مما سبق، أن عينة الدراسة، قد تم اختيارها من بين العاملين فى المستويات غير الاشرافية، ومن بين العاملين فى المراتب الدنيا دون غيرهم من العاملين فى المراتب العليا. وذلك على نحو ما اتبع فى كثير من الدراسات، وخاصة دراسات (هاوثورن) Hawthorne.

خامسا: نتائج الدراسة

يمكن عرض أهم النتائج التى أسفرت عنها هذه الدراسة فى ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالى:

(أ) بناء ووظائف الجماعات غير الرسمية فى المؤسسة الصناعية محل الدراسة:

١ - كشفت الدراسة عن أن هناك ١٦٤ عاملا بنسبة ٦٥٪ من جملة أفراد العينة البالغ عددهم ٢٥١ عاملا ينتمون إلى ٤١ جماعة عمل غير رسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وقد تبين أن هذه الجماعات غير الرسمية تنتشر بين العمال السعوديين بشكل يفوق انتشارها بين غيرهم من العمال غير السعوديين. وذلك نظرا لأن العمال السعوديين أكثر استقرار بالنسبة لغيرهم من العمال، مما يتيح أمامهم فرصة أكبر لتدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض، وتشكيل جماعات العمل غير الرسمية.

٢ - اتضح من الدراسة، أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء. فإلى جانب تلك الجماعات التى يطلق عليها «جورج زبمل»

(١) على عبد الرازق جلبى، المرجع السابق، ص٢٧٣.

George Simmel - مؤسس علم الاجتماع الصورى أو المدرسة الشكلية فى علم الاجتماع - بالجماعة الزوجية أو الثنائية، والجماعة الثلاثية. تبين أن هناك جماعات أخرى أكبر حجما تتكون من سبعة أعضاء. وقد يؤدى اختلاف حجم هذه الجماعات غير الرسمية - كما يذكر «زيمل» - إلى وجود اختلافات أساسية فى طبيعة هذه الجماعات. كما يدل كبر حجم بعض هذه الجماعات غير الرسمية، على أن الجماعة قد تعمل على زيادة عدد أعضائها بهدف نمو وتقدم أشكالها وتنظيمها بما يتلاءم مع حاجاتها الواضحة[1].

وبحساب المتوسط الحسابى لحجم جماعة العمل غير الرسمية، تبين أن هذا المتوسط يبلغ حوالى أربعة أعضاء مما يشير إلى صغر حجم هذه الجماعة، وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها.

كما كشفت الدراسة عن تكرار المقابلات يوميا بين غالبية أعضاء الجماعات غير الرسمية، سواء داخل أو خارج المؤسسة الصناعية محل الدراسة. بالاضافة إلى طول المدة الزمنية التى مضت على التعارف بين أعضاء هذه الجماعات، فقد بلغ المتوسط الحسابى للمدة الزمنية التى مضت على تعارف أعضاء جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، ٧:٣ سنوات. وقد تؤدى هذه الفترة الزمنية الطويلة إلى زيادة احتمالات فرص التفاعل وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هذه الجماعات. وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الذى مؤداه: «كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية».

٣ - تبين من الدراسة، أن أهم الأسس التى تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، هى على الترتيب من حيث الأهمية: التعاون فى أداء العمل، والأقدمية، والتشابه فى المهنة، والجنسية، والعمر، والتجاور فى مكان الاقامة، والتقارب المكانى فى العمل. مما يشير إلى عدم

---

(١) غريب محمد سيد أحمد، المدخل فى دراسة الجماعات الاجتماعية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٧٩، ص ١٢٨ - ١٣٤.

صحة الفرض الذى مؤداه: «يعتبر التشابه فى المهنة من أهم الأسس التى تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع». ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة تتطلب أنواعا مختلفة من المهن، وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس أن كلا منهم يعمل عملا متخصصا مخالفا لما يعمله الآخر، وهذا النوع من التعاون الناتج عن التخصص فى المجتمع الحديث المعقد وظهور تقسيم العمل - قد يؤدى إلى التقارب أو التجاوب بين العمال وتدعيم العلاقات الاجتماعية، وبالتالى تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

٤ - اتضح من الدراسة، أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدى وظائف مختلفة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة. ومن أهم الوظائف على الترتيب من حيث الأهمية: تخفيف شعور العامل بالملل والتعب، كما أنها وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر، وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته، وإتاحة الفرصة لاكتساب المكانة، الشعور بالأمان والحماية، وحل الخلافات مع الرؤساء أو الزملاء. مما يشير إلى عدم التعارض بين أهداف ووظائف الجماعات غير الرسمية وأهداف ووظائف المؤسسة الصناعية. ومما يؤكد صحة أحد الفروض التى تمت صياغتها لهذه الدراسة، والذى مؤداه: «يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها.

وتؤكد هذه النتائج صحة ما ذهب إليه «شنايدر» E. V. Schneider[1] من حيث إن الجماعات غير الرسمية عندما تظهر تلقائيا داخل التنظيمات المختلفة، تؤدى عدة وظائف هامة فهى تتيح الفرصة للفرد لكى يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التى قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمى. بالاضافة إلى أن هذه الجماعات تخفف من شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل، وتتيح له الفرصة للشعور بالاستقلال والأهمية، وتعمل على زيادة شعوره بالأمن والطمأنينة.

٥ - كشفت الدراسة عن أن غالبية العمال يرجعون عادة إلى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التى ينتمون إليها قبل اتخاذهم لأى قرار هام. مما يشير إلى أن هذه

(١) E. V. Schneider, OP. Cit., P. 120.

الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية، يرجع إليها العمال فى تقييم سلوكهم، وأنها تمارس تأثيرا قويا على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه العالمان «ميللر» D. C. Miller و«فورم» W. H. Form[1] من حيث «إن العمل نشاط جمعى، وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد».

(ب) القيادة غير الرسمية ومشكلات العمل فى المؤسسة الصناعية محل الدراسة:

١ - كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كل من العمال المنتمين وغير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية فيما يتعلق بتعرضهم لمشكلات العمل بوجه عام. فبينما وجد أن غالبية العمال المنتمين إلى الجماعات غير الرسمية لا يعانون من وجود مشكلات العمل، تبين أن غالبية العمال غير المنتمين إلى مثل هذه الجماعات يعانون مشكلات العمل المختلفة.

٢ - وقد تبين من الدراسة، أن غالبية العمال المنتمين وغير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية يعانون من المشكلات الفنية والتكنولوجية أكثر مما يعانون من غيرها من المشكلات الشخصية والاجتماعية أو المالية والإدارية. وقد يرجع انخفاض نسبة العمال الذين يعانون من المشكلات الإدارية والمالية إلى كفاءة الإدارة وارتفاع مستوى الدخل فى المجتمع السعودى بصفة عامة فضلا عن ارتفاع متوسط الأجر الشهرى للعامل داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة بصفة خاصة، حيث بلغ متوسط أجر العامل فى عينة الدراسة ٢٥٥٠ ريالا. أما انخفاض نسبة العمال الذين يعانون من المشكلات الشخصية والاجتماعية فيرجع إلى مساهمة قادة الجماعات غير الرسمية فى حل هذه المشكلات.

٣ - يشير الهيكل التنظيمى للمؤسسة الصناعية محل الدراسة، إلى وجود بناء للسلطة داخل المؤسسة يحدد الأوضاع الرسمية وتسلسلها فى تدرج هرمى على قمته رئيس مجلس إدارة هذه المؤسسة الصناعية وفى قاعدته المرؤوسون. ويكشف

(١) W. H. Form & D. C. Miller, OP. Cit., PP. 186 - 187.

الهيكل التنظيمى للمؤسسة عن وجود بناء رسمى للقيادة يكاد يقترب من البناء الذى قدمه «ماكس فيبر» Max Weber[1] فى نموذجه المثالى للتنظيم البيروقراطى. وبينما يكشف الهيكل التنظيمى عن أنماط القيادة الرسمية. تبين من الدراسة أن أنماط القيادة غير الرسمية أو الطبيعية تظهر بين غالبية جماعات العمل غير الرسمية استجابة للمواقف الاجتماعية المتباينة التى يمر بها أعضاء هذه الجماعات، وأن غالبية هؤلاء القادة غير الرسميين يهتمون اهتماما كبيرا جدا بحل مشكلات العمل.

٤ - وقد اتضح من الدراسة أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال اكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج. مما يؤكد صحة الفرض الذى مؤداه: «يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج، ويفسر ذلك إلى حد ما سبب معاناة العمال من المشكلات الفنية والتكنولوجية بشكل يفوق معاناتهم من المشكلات الشخصية والاجتماعية.

وتكشف هذه النتائج السابقة، عن أحد وجوه التناقض بين المتطلبات الرسمية وما يجرى بصورة عملية داخل المؤسسة محل الدراسة، فمن المفروض طبقا للنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه «ماكس فيبر» أن يقوم القادة بالاشراف على العمال بطريقة رسمية لا تهتم بمشكلاتهم الاجتماعية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية أو الاعتبارات العاطفية، وأن يتخذوا فى علاقاتهم اتجاها لا شخصيا أو موضوعيا[2].

إلا أن نتائج الدراسة قد كشفت عن ظهور نمط للقيادة غير الرسمية يهتم بمشكلات العمال الشخصية والاجتماعية. ومن ثم تكشف نتائج الدراسة عن أن نظرية «فيبر» تحتاج إلى تعديلات حتى تتمشى مع الواقع. وهذا ما أيدته كثير من الدراسات الاجتماعية.

(١) Max Weber, Op. Cit., PP. 392 - 336.

(٢) H. H. Gerth & W. Mills, OP. Cit., PP. 195 - 204.

وفى هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى ما أكدته مجموعة البحوث التى قام بها «ليكرت» R. Likert وزملاؤه من الباحثين فى معهد البحوث الاجتماعية بجامعة «ميتشجان». فقد كشفت هذه البحوث عن أن هناك نمطين من الاشراف: أحدهما هو الاشراف الموجه نحو حل مشكلات العمال، والثانى هو الاشراف الموجه نحو حل مشكلات العمل والإنتاج. وفى النمط الأول يركز المشرف اهتمامه على العمال ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، نظرا لأنه يعتبر الاشراف وظيفة اجتماعية ونفسية، قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية. أما فى النمط الثانى من الاشراف، فيركز المشرف اهتمامه حول مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح فى نظر مرؤوسيه لا يعنى بالجماعة بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل. وقد كشفت هذه البحوث أيضا عن أن المشرف الذى يوجه إشرافه نحو العمل يستطيع أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التى يحققها المشرف الذى يعنى بمشكلات العمال والإنتاج فقط [1].

(جـ) الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمال فى المؤسسة الصناعية محل الدراسة:

حاولنا فيما سبق توضيح العلاقة بين الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل بوجه عام. وسنحاول فيما يلى توضيح أثر جماعات العمل غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل كما تم تحديدها إجرائيا فى هذه الدراسة على أنها تعنى ثلاث مشكلات محددة هى: مشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية، ومشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل. وفيما يلى أهم النتائج التى أسفرت عنها هذه الدراسة:

١ - تبين من الدراسة أن هناك عوامل متعددة تؤدى إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية، من أهمها على الترتيب: سوء العلاقة مع الرؤساء، وعدم الانتماء إلى الجماعات غير الرسمية، وعدم إشباع العمل لحاجات العامل، وسوء ظروف العمل المادية، وسوء النواحى الفنية والتكنولوجية، ونقص المقدرة على العمل. وقد كشفت الدراسة عن أن عدم الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية يعد من بين أهم العوامل المؤدية إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية، وأن تأثير هذا العامل يفوق تأثير

(١) Rensis Likert, OP. Ci., PP. 5 - 25.

سوء الظروف المادية، مما يؤكد صحة الفرض الذى مؤداه: «يعد الشعور بالانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر أهمية فى تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيقية التى يعملون بها».

وتتفق هذه النتيجة السابقة مع نتائج دراسات «مايو» E. Mayo وزملائه من الباحثين فى مصانع (هاوثورن)، والتى كشفت نتائجها عن أن الحاجة إلى التقدير، والأمن، والشعور بالانتماء. لها أهمية كبيرة فى تحديد الروح المعنوية للعمال وانتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التى يعملون فى ظلها[1].

٢ - كشفت الدراسة عن أن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية يرتفع مستوى إنتاجهم من حيث الكم والكيف، ويقل عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل، وأكثر رغبة فى الاستمرار فى العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع، وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية. مما يؤكد صحة الفرض الذى مؤداه: «يؤدى الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع».

والواقع أنه لا يمكن تفسير انخفاض حدة مشكلات العمل بين العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية إلا فى ضوء المعايير الاجتماعية السائدة داخل هذه الجماعات وما يرتبط بها من ضوابط اجتماعية. وقد تبين من الدراسة أن لجماعات العمل غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية المقررة التى تشجع أعضاءها على زيادة الإنتاج، وتستنكر تغيب العامل عن عمله بدون عذر، أو تركه للخدمة داخل المصنع.

كما تبين للباحث وجود بعض الجزاءات أو الضوابط الاجتماعية التى تعمل على امتثال أعضاء الجماعات غير الرسمية لهذه المعايير الاجتماعية المقررة. وتتمثل هذه الضوابط فيما يوجهه أعضاء هذه الجماعات من لوم أو سخرية إلى العامل الذى يخرج على هذه المعايير، وما يوجهونه من مدح أو ثناء للعامل الذى يمتثل لها.

---

(١) D. C. Miller & W. H. Form, OP. cit, PP. 186 - 187.

ومن العوامل التى تساعد على نشأة هذه المعايير الاجتماعية والجزاءات المرتبطة بها تكرار التفاعل بين أعضاء الجماعات غير الرسمية لمدة طويلة (١). وقد بلغ المتوسط الحسابى للمدة الزمنية التى مضت على التعارف بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية ٧:٣ سنوات، وهى مدة كافية لنشأة المعايير الاجتماعية وما يرتبط بها من ضوابط اجتماعية. وذلك بالاضافة إلى قيام الشركة بتوفير كثير من برامج الرعاية الاجتماعية العمالية، مثل الخدمات الصحية، والتغذية، والاسكان، بالاضافة إلى أن العاملين فى الشركة يملكون حوالى ٢٠٪ من أسهم الشركة، كما نص على ذلك قرار مجلس الوزراء الصادر فى هذا الشأن، فجميع هذه العوامل أدت إلى وجود الترابط والعلاقات الطيبة بين العمال والإدارة وأدت إلى شعور أعضاء جماعات العمل غير الرسمية باتفاق أهدافها ومصالحها مع أهداف ومصالح المؤسسة الصناعية ككل، والتى ساعدت على التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع. وقد انعكس ذلك على ما وصلت إليه الشركة من أداء ممتاز جعلها تحصل على جائزة الملك خالد للمصنع المثالى فى عام ١٤٠٢هـ.

٣ - اتضح من الدراسة أن غالبية أعضاء جماعات العمل غير الرسمية تتشابه معدلات إنتاجهم، كما تتشابه عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل، بالاضافة إلى تشابه ولائهم للمؤسسة. ويمكن تفسير هذا التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية، بأن سلوك العامل يتأثر عادة بسلوك أعضاء جماعته غير الرسمية، وقد تؤدى هذه المقارنة إلى شعوره بالرضا أو عدم الرضا، وخاصة أن جماعات العمل غير الرسمية قد تعتبر بالنسبة لبعض أعضائها بمثابة جماعة مرجعية يرجعون إليها فى تقييم سلوكهم كما كشفت نتائج هذه الدراسة.

وتؤكد هذه النتائج السابقة صحة الفرض الذى مؤداه: «تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، ودوران العمل». كما تؤكد هذه النتائج صحة بعض القضايا النظرية التى أثارها بعض الباحثين فى ميدان الدراسة الاجتماعية

---

(١) George C. Homans, OP. Cit, P. 417.

للجماعات الصغيرة، وعلى الأخص تلك القضايا العامة أو التعميمات حول السلوك الإنسانى، والتى أثارها «جورج هومانز» George C. Homans[1] من خلال دراسته للجماعة الإنسانية The Human Group ومن هذه القضايا، ما ذهب إليه هومانز من حيث إنه كلما زاد تكرار التفاعل بين شخصين أو أكثر، زادت احتمالات التشابه بين أنشطة هؤلاء الأشخاص والعكس صحيح.

٤ - وعلى الرغم من أن الدراسة قد كشفت عن تشابه نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج إلا أن نتائج الدراسة لم تؤيد صحة الفرض الذى مؤداه: «تميل جماعات العمل غير الرسمية إلى تقييد معدلات انتاج أعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذى حددته الإدارة». وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التى أجريت فى المجتمعات الغربية، وخاصة دراسات (هاوثورن) فقد كشفت تجربة أو دراسة غرفة الملاحظة التى قام بها «مايو» E. Mayo عن أن إنتاج جماعة العمل غير الرسمية لم يكن يزيد أو يقل عن ٦٠٠٠ وحدة فى اليوم، على الرغم من أن الإدارة قد حددت معدلا للإنتاج اليومى يبلغ ٦٦٠٠ وحدة يوميا. وقد كان العامل الذى يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التى حددتها الجماعة، يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة بحيث يرتبط بالمعدل الذى حددته هذه الجماعة[2].

وعموما تتفق نتائج الدراسة إلى حد كبير مع نتائج كثير من الدراسات الميدانية التى تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وتكشف نتائج الدراسة عن أن هناك اتفاقا بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المؤسسة الصناعية محل الدراسة، وعن أن بناء الجماعات غير الرسمية يعد بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية وليس بناء معوقا لها، وأن الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية من شأنه أن يؤدى - كما يذكر «براون» J. A. C. Brown - إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع. ونجد أن مشكلة ضعف

---

(١) Ibid., P. 112.

(٢) Ibid., P. 63.

الكفاءة الإنتاجية، ومشكلة التغيب عن العمل، ومشكلة دوران العمل، إنما تعتمد فى حلها - على حد تعبير العالمين «ميللر»، و«فورم» - على كيفية إحداث التماسك فى جماعات العمل، وتدعيم عملية التعاون داخل المصنع. ومن ثم تصبح المشكلة، كما يذكر عالم الاجتماع الأمريكى «تشارلز كولى» Charles H. Cooley، هى مشكلة كيف نقيم حياة الجماعة الأولية[1].

الدراسة الثالثة: الحاسب الآلى وأثره فى التنظيم الاجتماعى للجماعة[2]

يهتم علماء الاجتماع اهتماما كبيرا بدراسة الآثار الاجتماعية الناجمة عن التقدم التكنولوجى. إذ تعد التكنولوجيا من أهم مصادر التغير الاجتماعى، بل إنها عادة تكون السبب المباشر للتغيرات الاجتماعية والثقافية التى تحدث فى المجتمع. ونلاحظ أن المجتمعات الحديثة التى أخذت بالوسائل الفنية الآلية المتقدمة قد تغيرت نظمها الاجتماعية عن غيرها من المجتمعات التقليدية التى لم تتأثر بالتقدم التكنولوجى. ولم تؤثر المخترعات الحديثة فى نوع الآلة المستخدمة فحسب أو نوع الإنتاج وكميته. وإنما كان لها رد فعل عميق الأثر فى العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

ويذهب العالم الأمريكى «وليم أو جبران» W. Ogburn إلى أنه غالبا ما يترتب على التقدم التكنولوجى تلك العملية الثقافية التى يطلق عليها الهوة أو التخلف الثقافى Cultural Lag، والتى تحدث عندما لا تتزامن تماما التغيرات التكنولوجية مع التغيرات الاجتماعية التى تحدث فى العادات والتقاليد وأساليب التفكير فى المجتمع. وفى غالبية الحالات نجد أن الثقافة غير المادية تتخلف بالنسبة للثقافة المادية، مما يؤدى إلى حدوث مشكلات اجتماعية متعددة داخل المجتمع.

وعندما يتعرض المجتمع لتغير سريع نتيجة التقدم التكنولوجى، تزداد فيه حدة المشكلات الاجتماعية، وتظهر فيه مظاهر مختلفة لسوء التكيف الاجتماعى. فقد يضطرب أعضاء المجتمع نتيجة التغير المفاجىء فى أحوالهم، والاختلاف بين

---

(١) D. C. Miller & W. H. Form, OP. Cit., P. 183.

(٢) طلعت إبراهيم لطفى، «الحاسب الآلى وأثره فى التنظيم الاجتماعى للجامعة: دراسة حالة لجامعة الملك سعود المؤتمر الدولى السادس عشر للاحصاء والحسابات العملية والبحوث الاجتماعية والسكانية، مركز الحساب العلمى - جامعة عين شمس، ٢ -٧ مارس ١٩٩١، ص ١ - ٣٦.

الأحوال الاجتماعية الملائمة للنظام الآلى الحديث وبين الأحوال الاجتماعية التى ألفوها والملائمة للنظم القديمة. ومن ثم تظهر الحاجة إلى دراسة النتائج الاجتماعية للتغير التكنولوجى حتى يمكن مساعدة الأشخاص والجماعات والتنظيمات على التكيف مع مقتضيات هذا التغير.

ومنذ بداية الستينيات من هذا القرن، بدأ العالم يشهد تطورات علمية مثيرة، وانطلاقات هائلة فى مجال التقدم التكنولوجى. فقد شهد العالم المعاصر ثورة الالكترونات، التى أمكن باستخدامها تطوير وسائل الإنتاج وطرق البحث العلمى بما يحقق مزيدا من الآلية فى العمليات الإنتاجية، ووضع فى خدمة التنظيمات أدوات ذات قدرات هائلة كالحاسب الآلى، الذى أدى استخدامه إلى حدوث تغييرات ونتائج اجتماعية هامة داخل التنظيمات.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر استخدام الحاسب الآلى - كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة - على البناء التنظيمى والسلوك الاجتماعى للعاملين داخل أحد التنظميات الكبرى الموجودة فى المجتمع السعودى، وهى جامعة الملك سعود. بالاضافة إلى التعرف على كيفية تكيف الجامعة والعاملين فيها مع مقتضيات التغير التكنولوجى الناجم عن استخدام الحاسب الآلى.

وترجع أهمية هذه الدراسة إلى عدة عوامل منها ندرة البحوث والدراسات الامبيريقية التى تدور حول النتائج أو الآثار الاجتماعية للتغير التكنولوجى، كما أن معظم الدراسات التى تتعلق بهذا المضمون تتركز حول النتائج والتطبيقات الاقتصادية المترتبة على التغير التكنولوجى، بينما تعطى اهتماما قليلا لدراسة العلاقة بين التغير التكنولوجى وبين البناء والسلوك التنظيمى وجماعات العمل، وعملية التفاعل الإنسانى داخل التنظيم.

وفى المملكة العربية السعودية، تم استخدام الحاسبات الآلية على نطاق واسع، كضرورة للنجاح فى تحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أدركت الهيئات والمراكز العلمية والتكنولوجية بالمملكة أهمية الاتصال وتبادل

الخبرات بين العاملين فى مجال الحاسبات وبين المستخدمين لها سواء فى داخل المملكة أو خارجها، لذلك عقدت فى المملكة سلسلة من الندوات الوطنية السنوية فى مجال الحاسب الآلى، إلا أننا نلاحظ أن الدراسات التى قدمت فى هذه الندوات، كانت تتعرض للجوانب الفنية والتطبيقات العملية للحاسب الآلى فى المجالات المختلفة، دون دراسة النتائج الاجتماعية المترتبة على استخدام الحاسب الآلى، مما يوضح أهمية هذه الدراسة.

أولا: المفهومات الأساسية للدراسة

(أ) المقصود بالحاسب الآلى:

يمكن تعريف الحاسب الآلى Computer بأنه آلة لها قدرة على اجراء العمليات الحسابية والمنطقية بسرعة بالغة ودقة متناهية، كما أن لهذه الآلة امكانية تخزين كميات كبيرة من المعلومات والرجوع إليها عند الطلب[1].

ويتكون الحاسب الآلى بوجه عام من خمسة أجزاء رئيسية، وهى:

(١) جهاز إرسال المعلومات. (٢) الذاكرة الرئيسية وقد يلحق بها بعض الوحدات الاحتياطية لتخزين المعلومات. (٣) وحدة التحكم. (٤) الوحدة الرياضية والمنطقية. (٥) جهاز استقبال المعلومات.

ويتلخص عمل الحاسب الآلى فى عدة خطوات، تبدأ بأن يقوم المستخدم بإدخال المعلومات والتعليمات إلى الذاكرة الرئيسية للحاسب الآلى. ثم تقوم وحدة التحكم بتوجيه المعلومات إلى الوحدة الرياضية والمنطقية للقيام بالعمليات اللازمة. وفى النهاية توجه وحدة التحكم المعلومات بعد معالجتها إلى المستخدم أو إلى وحدة التخزين الاحتياطية أو إلى الذاكرة الرئيسية حسب الحاجة[2].

وللحاسب الآلى قدرات متعددة، فهو يستقبل المعلومات التى يمكن إدخالها إليه عن طريق البطاقات المثقبة والأشرطة والأسطوانات والشاشات التليفزيونية. كما

---

(١) محمد عبد الحميد النطفجى، استخدام برنامج فى معالجة طرق كمية (٢) الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، مركز البحوث، ١٩٨٢، ص١.

(٢) George Epstein, "Computers in the word Book Encyclopedia. Volum 4, Chicago: World Book, Inc., 1984, P. 744.

أن الحاسب يعالج المعلومات وفق برنامج محدد، أو مجموعة برامج تعمل مع بعضها البعض فى آن واحد. ويقوم الحاسب باجراء العمليات الحسابية والعمليات المنطقية وحل المعادلات الجبرية والهندسية وغير ذلك. وللحاسب الآلى قدرة كبيرة جدا على تخزين المعلومات التى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وإجراء أى تعديلات عليها، كما يمكن قراءتها مجددا بعد التعديل. ونلاحظ أن الصفة المميزة للحاسب الآلى، وهى سرعته فى تسجيل المعلومات والرجوع إليها ومعالجتها، بالاضافة إلى الدقة المتناهية التى يتصف به فى إجراء العمليات الحسابية والمنطقية، فهو يستطيع أن يكرر العملية الواحدة ملايين المرات دون ارتكاب أى خطأ[1].

(ب) مفهوم التنظيم الاجتماعى للجامعة:

قام العلماء بصياغة مفهوم التنظيم Organization ليناسب طبيعة الجماعة الثانوية التى تختلف عن طبيعة الجماعة الأولية التى تحدث عنها العالم الأمريكى «تشارلز كولى» C. H. Cooley فى كتابه عن (التنظيم الاجتماعى) الذى أصدره عام ١٩٠٩[2].

ويعرف «إتزيونى» Amitai Etzioni[3] التنظيم بأنه «وحدة اجتماعية يتم انشاؤها بطريقة عمدية من أجل تحقيق أهداف معينة، ويرى أن التنظيم عندما ينشأ قد تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. أما «سوفر» Cyril Sofer[4]، فيرى أن التنظيم عبارة عن رابطة تضم مجموعة من الأشخاص الذين يجتمعون من أجل تحقيق أهداف معينة. ومن خلال هذه الرابطة يمكن للأعضاء أن يحققوا لأنفسهم أو للآخرين أهدافا تفوق تلك الأهداف التى يمكن تحقيقها بمفردهم.

ويتشكل التنظيم من بيئتين: بيئة مادية، تشمل المبانى والمواد والأدوات وغير ذلك من المظاهر المادية. بالاضافة إلى بيئة أخرى اجتماعية تتكون من الأفراد الذين

---

(١) محمد عبد الحميد النطفجى، المرجع السابق، ص ١ - ٦.

(٢) B. Philips, OP. cit., 333.

(٣) A. Etzion, OP. cit., P. 3.

(٤) C. Sofer, OP. cit., P. 3.

يعملون معا للوصول إلى هدف مشترك، هو هدف التنظيم الكلى. ويأخذ التنظيم الاجتماعى صورتين: إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية.

ويميز «روثلزبرجر» F. Rotlisberger و«ديسكون» W. Dickson بين كل من التنظيم الرسمى وغير الرسمى على أساس أن التنظيم الرسمى Formal Organization هو التنظيم المكتوب على الورق أى العلاقات المنطقية التى تحددها القوانين والسياسات والنظم المعمول بها داخل التنظيم. أما التنظيم غير الرسمى Informal، فهو نظام العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكراهية، ويوجد منفصلا عن أى بناء اجتماعى معبر عنه بوضوح [1]. ويشير التنظيم غير الرسمى إلى الممارسات غير الرسمية التى تظهر فى شكل استجابة للقواعد الرسمية المنطقية المتبعة داخل التنظيم. وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التى تظهر بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقات التى قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التى تحددها خريطة البناء التنظيمى [2] فقد تبين لعلماء التنظيم أن التنظيمات تتضمن فى الواقع أكثر مما توضحه الخرائط أو الهياكل التنظيمية، أنها تمتلئ بالأبنية والجماعات غير الرسمية التى تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه التنظيمات، والتى قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه [3].

وفى ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الجامعة تعد أحد التنظيمات الموجودة فى المجتمع، فالجامعة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع بطريقة عمدية من أجل تحقيق أهداف معينة، واشباع حاجة من حاجاته الأساسية، وهى تنشئة أعضاء المجتمع تنشئة اجتماعية سليمة تجعل منهم مواطنين صالحين.

وتتشكل الجامعة من بيئتين: احداهما بيئة مادية، والأخرى بيئة اجتماعية. وتتكون البيئة المادية للجامعة من المبانى وقاعات الدراسة، والأدوات والمواد الدراسية، والمختبرات، وغير ذلك من المظاهر المادية التى يمكن ملاحظتها داخل

(١) أ. براون، المرجع السابق، ص١٠١.

(٢) F. Roethlisberger & W. Dickson, OP. Cit, P. 536.

(٣) B. Philips, OP. cit., P. 354.

إطار الجامعة. أما البيئة الاجتماعية للجامعة، فهى تتكون من الأفراد الذين يعملون معا - مثل الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب - من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

والتنظيم الاجتماعى للجامعة هو شىء أكبر من مجرد عدد الأفراد الذين يعملون بها، إذ أن هؤلاء الأفراد يكونون جماعات مختلفة، بعضها جماعات رسمية، والأخرى جماعات غير رسمية.

ويبدو التنظيم الرسمى للجامعة من خلال الخريطة أو الهيكل التنظيمى للجامعة ومن خلال اللوائح والنظم والتعليمات المعمول بها داخل الجامعة. وتقوم الجماعات الرسمية على أساس الوظائف التى يؤديها الأعضاء والمراكز التى يشغلونها داخل الجامعة. أما التنظيم غير الرسمى للجامعة، فيبدو من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية التى تتكون بين الأفراد داخل الجامعة. وتقوم الجماعات غير الرسمية على أسس شخصية كالتآلف ومشاعر الود بين الأفراد. ويؤلف بين أعضاء هذه الجماعات غير الرسمية تقارب الميول والاتجاهات، أو ممارسة نشاط اجتماعى أو ثقافى أو رياضى مشترك يقومون به أثناء أو بعد انتهاء اليوم الدراسى. وقد يكون الأستاذ أو الطالب عضوا فى أكثر من جماعة غير رسمية داخل الجامعة. والمعروف أن هذه الجماعات غير الرسمية تظهر تلقائيا داخل التنظيم، ولها معايير وميثاق غير رسمى للسلوك، ولها تأثير كبير على سلوك أعضائها، وكمية الإنتاج التى يؤدونها[1] كما تمارس هذه الجماعات غير الرسمية ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل، واتجاهات العاملين داخل التنظيم[2].

ويتضح مما سبق، أن التنظيم الاجتماعى للجامعة يأخذ صورتين: إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية. أى أن دراسة التنظيم الاجتماعى تعنى فى المحل الأول دراسة كل من التنظيم الرسمى وغير الرسمى والتفاعل بينهما.

---

(١) G. C. Homans, OP. Cit., P. 79.

(٢) D. C. Miller & W. H. Form, OP. Cit., P. 187.

ثانيا: المدخل النظرى للدراسة

على الرغم من ظهور بعض المؤلفات العلمية التى تحمل بعض العناوين مثل: (نظرية التنظيم)، و(نظرية التنظيمات)، و(أسس نظرية التنظيمات)، و(نحو نظرية فى التنظيمات). إلا أنه لا توجد نظرية موحدة شاملة لدراسة التنظيم.

ويذهب «سيلرمان» D. silvevman[1] إلى أنه يمكن التمييز بين خمسة مداخل نظرية فى دراسة التنظيم هى: مدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل علم النفس التنظيم، ومدخل النسق الاجتماعى الفنى، ومدخل صنع القرار، والمدخل البنائى الوظيفى.

وسوف يتبنى الباحث مدخل النسق الاجتماعى الفنى Socio - Technical System كمدخل نظرى ملائم لتوجيه هذه الدراسة، نظرا لأن هذا المدخل يستعين فى دراسة التنظيم بأداة تصورية أساسية تختلف عن غيرها من الأدوات التصورية التى تستخدمها المداخل النظرية الأخرى، وهى تأثير (التكنولوجيا) على الشكل أو البناء التنظيمى.

وترجع الجذور الفكرية لمدخل النسق الاجتماعى الفنى إلى بعض العلماء الأمريكين الذين حاولوا دراسة تأثير أنماط التكنولوجيا على التنظيم. ومن أمثلة هؤلاء العلماء «سايلز» L. Sayles، و«وايت» W. F. whyte و«بلونر» R. Blauner. ففى عام ١٩٥٨، حاول «سايلز» أن يوضح علاقة (التكنولوجيا) بنمو جماعات العمل. كما حاول «وايت» فى عام ١٩٥٩، الاستعانة بالاطار التصورى الذى ذهب إليه «هومانز» G. Homans فى دراسته للجماعة الإنسانية، فى سبيل الكشف عن العلاقات المتبادلة بين العلاقات الإنسانية والتكنولوجيا. أما «بلونر» فقد حاول فى عام ١٩٦٤، أن يعتمد على نتائج الدراسات التى توضح سلوك العمال فى خط التجميع assembly - line، فى سبيل توضيح العلاقة بين (التكنولوجيا) والاغتراب Alienation.

وقد أدت هذه الدراسات السابقة إلى نمو مدخل النسق الاجتماعى الفنى، الذى أصبح يمثله حاليا بعض العلماء أمثال «تريست» .E. Trist، و«ريس» A. Rice.، و«إمرى» F. Emery[2].

---

(١) D. Silverman, OP. Cit., P. 216.

(٢) Ibid, PP. 101 - 117.

ونجد أن البحوث التى تنطلق من مدخل النسق الاجتماعى الفنى تركز على مستوى تحليل التنظيم ككل، وهذا المستوى من التحليل (السوسيولوجى) يستند إلى نظرة محددة للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائه(1). مما يشير إلى أن مدخل النسق الاجتماعى الفنى يتفق مع المدخل البنائى الوظيفى من حيث إن كلا منهما ينظر إلى التنظيم - مثل الجامعة فى هذه الدراسة - على اعتبار أنه نسق مفتوح Open System. لذلك نجد أن هذين المدخلين يسمحان بتحليل العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلى، أو المجتمع بوجه عام.

والواقع أنه يمكن النظر إلى مدخل النسق الاجتماعى الفنى على اعتبار أنه امتداد للمدخل البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيم، نظرا لأن هذا المدخل يعتبر التنظيم بمثابة نسق اجتماعى. إلا أنه ينظر إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة، وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمى، وأن طبيعة هذه العلاقات هى التى تحدد استقرار التنظيم ونجاحه فى تحقيق أهدافه(2).

ومن مزايا استخدام مدخل النسق الاجتماعى الفنى كموجه نظرى لهذه الدراسة، أن هذا المدخل يمكننا من دراسة العلاقات المتبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية فى التنظيم، بالاضافة إلى أن هذا المدخل يمكننا أيضا من دراسة العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئة.

ثالثا: خطة الدراسة الميدانية

تتضمن هذه الخطة توضيح أهداف الدراسة وفروضها الأساسية، ومجالاتها، والمنهج المستخدم فى الدراسة، بالاضافة إلى عرض الأدوات المنهجية التى تم استخدامها فى جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

(أ) أهداف الدراسة:

سبق أن ذكرنا فى المقدمة السابقة، أن هذه الدراسة تهدف بوجه عام إلى التعرف على أثر استخدام الحاسب الآلى - كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة - على

(1) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص١٦٢.
(2) المرجع نفسه، ص ١١٨ - ١١٩.

البناء التنظيمى والسلوك الاجتماعى للعاملين داخل الجامعة، وكيفية تكيف الجامعة والعاملين فيها مع مقتضيات التغير التكنولوجى الناجم عن استخدام الحاسب الآلى.

ويمكن صياغة أهداف هذه الدراسة فى تساؤلات محدودة على النحو التالى:

١ - كيف تطور استخدام الحاسب الآلى داخل الجامعة وما هو الدور الذى يؤديه، وما مدى إسهام هذا الدور فى تدعيم النسق الاجتماعى للجامعة؟

٢ - ما أثر استخدام الحاسب الآلى على التنظيم الرسمى للجامعة، وهل هناك علاقة بين استخدام الحاسب وبين شكل البناء أو الهيكل التنظيمى الحالى للجامعة؟

٣ - ما أثر استخدام الحاسب الآلى على التنظيم غير الرسمى للجامعة، وهل يؤثر استخدام الحاسب على العلاقات الاجتماعية والجماعات غير الرسمية التى تظهر داخل الجامعة؟

٤ - ما هى المشكلات والنتائج السلبية المترتبة على استخدام الحاسب الآلى داخل الجامعة، وما هى الطرق التى تتبعها إدارة الجامعة لمساعدة العاملين فيها على التكيف مع التغييرات الناجمة عن استخدام الحاسب الآلى؟

(ب) **فروض الدراسة:**

قام الباحث بصياغة بعض الفروض الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالى:

١ - يؤدى الحاسب الآلى عدة وظائف هامة تسهم فى تدعيم النسق الاجتماعى للجامعة ككل.

٢ - يؤدى استخدام الحاسب الآلى إلى تقليل عدد المستويات الاشرافية داخل البناء التنظيمى للجامعة.

٣ - يؤدى استخدام الحاسب الآلى إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماسك والترابط بين مختلف وحدات الجامعة.

٤ - يؤدى التغير الناجم عن استخدام الحاسب الآلى إلى ظهور بعض المشكلات الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قد قام بصياغة الفروض السابقة فى ضوء أهداف الدراسة، وفى ضوء القضايا النظرية التى يثيرها مدخل النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم الذى تبناه الباحث كموجه نظرى لهذه الدراسة، وكذلك فى ضوء الدراسات السابقة التى تتعلق بالنتائج الاجتماعية الناجمة عن التقدم التكنولوجى.

(جـ) مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى ثلاثة مجالات هى: المجال البشرى، والمجال الجغرافى، والمجال الزمنى.

وقد تم تحديد المجال البشرى لهذه الدراسة بحيث يقتصر على منسوبى جامعة الملك سعود من الاداريين وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب.

كما تم تحديد المجال الجغرافى لهذه الدراسة بحيث يقتصر داخل نطاق جامعة الملك سعود فى مقرها الجديد الموجود بطريق الدرعية فى المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية.

أما عن المجال الزمنى لهذه الدراسة، فقد استغرقت الفترة الزمنية اللازمة لجمع البيانات التى تتطلبها الدراسة مدة شهر واحد، حيث بدأت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة اعتبارا من اليوم الثامن من شهر جمادى الأولى عام ١٤٠٦هـ (١٨ يناير عام ١٩٨٦م)، وانتهت هذه العملية فى اليومن الثامن من شهر جمادى الثانية من نفس العام (١٧/٢/١٩٨٦م).

ويتضح مما سبق، أن مشكلة أو موضوع الدراسة محددة بنطاق ومجالات محددة تجعلها قابلة للدراسة.

(د) منهج الدراسة:

حيث إن الهدف من الدراسة يتطلب اجراء دراسة متعمقة داخل جامعة الملك سعود للتعرف على أثر الحاسب الآلى فى التنظيم الاجتماعى لهذه الجامعة. لذلك فقد فضل الباحث استخدام منهج دراسة الحالة كمنهج فعال لتحقيق أهداف هذه

الدراسة. ومن ثم يمكن عن طريق هذا المنهج دراسة التساند القائم بين عناصر التنظيم الاجتماعى للجامعة وإدراك التفاعل القائم بين تنظيمها الرسمى وغير الرسمى.

وبالاضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة، سوف يستعين الباحث بالمنهج التاريخى Historical Method بهدف دراسة تطوير استخدام الحاسب الآلى داخل الجامعة، والتغيرات التى حدثت فى التنظيم الاجتماعى للجامعة منذ بداية استخدام الحاسب الآلى حتى الوقت الحاضر.

(هـ) أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات التى تتطلبها هذه الدراسة. فقد اعتمد الباحث أساسا على استخدام طريقة الملاحظة بالمشاركة أو بالمعايشة، حيث عمل الباحث فى جامعة الملك سعود لمدة طويلة تبلغ اثنتى عشرة سنة، مما يساعده على فهم وتفسير كثير من الظواهر الاجتماعية التى يمكن ملاحظتها داخل الجامعة. ويرى الباحث أنه يمكن عن طريق استخدام طريقة الملاحظة بالمشاركة جمع وتدوين بيانات أكثر دقة من تلك البيانات التى يمكن جمعها عن طريق صحيفة الاستبيان.

كما استعان الباحث فى جمع البيانات التى تتطلبها هذه الدراسة بطريقة تحليل الوثائق والسجلات، وخاصة تلك الموجودة فى الإدارة العامة للحاسب الآلى ومعالجة المعلومات، وعمادة شئون القبول والتسجيل وإدارة الدراسات والتنظيم. بالاضافة إلى الاستعانة بالهيكل التنظيمى للجامعة. بهدف التعرف على طبيعة البناء التنظيمى، وما يرتبط به من أبعاد تنظيمية.

وبالاضافة إلى ما سبق، استعان الباحث فى جمع البيانات التى تتطلبها الدراسة باجراء بعض المقابلات الحرة (غير المقننة) مع بعض أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، ومع بعض المسئولين من الإداريين والفنيين فى المستويات الإدارية المختلفة داخل البناء التنظيمى للجامعة. وقد أجريت هذه

المقابلات الحرة مع بعض العاملين الذين أمضوا فترة طويلة فى خدمة الجامعة، وشهدوا النتائج الاجتماعية للتغير التكنولوجى الناجم عن استخدام الحاسب الآلى.

رابعا: نتائج الدراسة

وفى هذا الصدد، سنحاول الإجابة عن التساؤلات التى أثارتها هذه الدراسة، والتحقق من مدى صحة الفروض التى تمت صياغتها، وتحليل نتائج الدراسة تحليلا سوسيولوجيا فى ضوء مدخل النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم، وفى ضوء نتائج الدراسات السابقة التى تدور بشكل مباشر أو غير مباشر حول التكنولوجيا وتأثيرها فى العلاقات الاجتماعية والبناء التنظيمى.

وفيما يلى عرض سريع لأهم النتائج الاجتماعية المترتبة على استخدام الحاسب الآلى فى جامعة الملك سعود.

(أ) دور الحاسب الآلى فى تدعيم النسق الاجتماعى للجامعة:

فى عام ١٣٩٤هـ (١٩٧٤م) قامت جامعة الملك سعود بإنشاء إدارة معالجة المعلومات (الحاسب الآلى). وقد ظهرت هذه الإدارة الجديدة فى المبنى القديم لإدارة الجامعة بالملز. وبدأت فى مركزين بكل من كلية الهندسة، وكلية العلوم الإدارية بالاضافة إلى مركز عمادة شئون القبول والتسجيل ومركز إدارة الجامعة.

ويلاحظ أن إدارة معالجة المعلومات قد ظهرت فى نفس العام الذى قررت فيه جامعة الملك سعود اتباع نظام الساعات المقررة أو المعتمدة Credit Hour System، وانشاء عمادة شئون القبول والتسجيل، وتطبيق نظام القبول المركزى لجميع طلاب الجامعة. مما يشير إلى أن هذه الإدارة الجديدة للحاسب الآلى قد تم إنشاؤها كضرورة لتحقيق أهداف الجامعة وزيادة فاعليتها فى أداء رسالتها فى خدمة المجتمع. وقد ازدادت أهمية استخدام الحاسب الآلى نتيجة سياسة التوسع فى أعداد الطلاب المقبولين بجامعة الملك سعود، وما ترتب على ذلك من كبر حجم الأعمال واتساع نطاقها. بالاضافة إلى ما يؤدى إليه استخدام الحاسب الآلى من توفير الوقت والجهد والتكلفة، وارتفاع الكفاية والدقة، والسرعة فى أداء العمل.

وبعد انتقال جامعة الملك سعود من الملز إلى المبنى الجديد بطريق الدرعية، انتقلت معها إدارة معالجة البيانات، وأصبح يطلق عليها الإدارة العامة للحاسب الآلى ومعالجة البيانات، وتقع فى البهو الرئيسى للجامعة. وقد توفر لهذه الإدارة كافة الامكانيات البشرية والفنية التى تمكنها من تحقيق أهدافها فى خدمة الجامعة والمجتمع.

وتقوم العمادات والكليات والإدارات المختلفة داخل الجامعة بالاستفادة حاليا من الخدمات التى يقدمها الحاسب الآلى عن طريق النهايات الطرفية terninals الموجودة بها، والتى تتكون من لوحات المفاتيح وشاشات العرض، والطابعات. ويتم ذلك عن طريق أن يدخل أى مستخدم المعلومات المطلوبة عن طريق لوحة المفاتيح، ويستقبل المعلومات على الطابعة الموجودة فى الجهة التى يعمل بها. وتتم هذه الدورة بأكملها فى جزء من الثانية.

ويتضح مما سبق، أن الحاسب الآلى يؤدى وظيفة هامة تتمثل فى معالجة البيانات وارسالها إلى مختلف الوحدات التابعة للجامعة، إلا أن الحاسب عندما يؤدى هذه الوظيفة الظاهرة Manifest Function فإنه يؤدى فى نفس الوقت وظيفة كامنة Latent Function تتمثل فى التنسيق بين الوحدات المختلفة التابعة للجامعة، وتدعيم عملية الاتصال بينها طوال ساعات اليوم. مما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق الترابط والتماسك بين مختلف وحدات الجامعة وتدعيم النسق الاجتماعى للجامعة ككل.

وإلى جانب هذه الوظائف الظاهرة والكامنة التى يؤديها الحاسب الآلى داخل الجامعة. يؤدى الحاسب وظائف أخرى ظاهرة تتعلق بالنواحى الأكاديمية والمالية والإدارية. فمن الناحية الأكاديمية، يؤدى الحاسب الآلى عدة وظائف لخدمة البحوث العلمية التى يقوم بها الأساتذة والطلاب داخل الجامعة، والتى قد تخدم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. بالاضافة إلى أن الحاسب الآلى يسهم فى تعليم وتدريب الطلاب على استخدام الأجهزة الالكترونية.

كما يقوم الحاسب الآلى بسرعة إنجاز العمليات التى تتعلق بمعالجة المعلومات الخاصة بالقبول والتسجيل والوثائق. فهناك وحدات أو نهايات طرفية تربط عمادة

القبول والتسجيل بالمركز الرئيسى للحاسب الآلى بالجامعة، مما يجعل من السهل معالجة البيانات المتعلقة بقبول الطلاب وتوزيعهم على الكليات، واصدار بيانات بالمقبولين منهم فى كل كلية قبل بداية كل فصل دراسى طبقا لشروط القبول لكل كلية، وذلك بالاضافة إلى القيام بعملية تسجيل الطلاب فى المقررات واعداد البيانات الأولية والنهائية للمسجلين فى كل مقرر دراسى ورصد الدرجات وحساب المعدلات وإظهار النتائج، وطبع اشعارات النجاح فى المقررات وارسالها إلى الطلاب والمرشدين من أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات المختلفة بالجامعة. كما يساعد الحاسب الآلى على متابعة الطلاب منذ التحاقهم بالجامعة حتى تخرجهم فيها، وتخزين كافة المعلومات عنهم، ورصد درجاتهم ومعدلاتهم بحيث يمكن الرجوع إليها فى كل لحظة.

ولا يقتصر استخدام الحاسب الآلى داخل الجامعة على أداء الوظائف الأكاديمية السالفة الذكر، بل يؤدى الحاسب وظائف مالية وإدارية متعددة. فالحاسب يساهم فى استخراج البيانات الخاصة بجميع العاملين داخل الجامعة، وتوفير البيانات المتعلقة برواتبهم الشهرية، وبدلاتهم، ومكافآتهم. بالاضافة إلى أن الحاسب يساعد على تسهيل عملية صرف مكافآت الطلاب الشهرية على ضوء المعلومات المخزنة عنهم، وتأدية جميع الاستحقاقات بطريقة آلية.

ويقوم الحاسب الآلى بكافة أعمال تحليل وتصميم النظم والبرمجة لجميع نشاطات الجامعة الإدارية لتطويرها من النظام اليدوى إلى النظام الآلى، وما يتبع ذلك من تجهيز ومعالجة وتخزين للمعلومات واستخراجها بأشكال وصور متعددة طبقا للاحتياجات، وفى أسرع وقت ممكن. كما يقوم الحاسب الآلى بالعديد من الأعمال لخدمة النظام المحاسبى والمشتريات والمستودعات وإدارة الاسكان.

أما بالنسبة للمشتريات، فيقوم الحاسب الآلى بتحديد ومراقبة احتياجات الجامعة من الأثاث والمعدات وغيرها والحصول على أفضل الأنواع، والأسعار المناسبة لها.

كما يستخدم الحاسب الآلى فى حصر الموجودات بمستودع الجامعة الرئيسى والمستودعات الفرعية الأخرى لكليات وعمادات الجامعة وتحقيق الرقابة على الأصناف الموجودة حتى لا يحدث تكرار فى طلب الأصناف.

وفى مجال الميزانية، يقوم الحاسب الآلى بمراقبة حركة الصرف على بنود الميزانية المختلفة بشكل دورى، حيث أمكن إفراد ميزانية مستقلة لكل كلية أو عمادة من بنود الميزانية. ومن ثم يمكن استخراج تقارير دورية كل شهر توضح حالة الصرف من كل بند من البنود المختلفة بالميزانية. وعن طريق استخدام الحاسب الآلى يمكن استخراج الميزانية التقديرية لمصروفات الجامعة لأعوام قادمة، لكل جهة على حدة ولميزانية الجامعة كُكل.

كما يستخدم الحاسب الآلى لحصر كافة وحدات الجامعة السكنية، وتحديد مواقعها، وعدد الشقق فى كل وحدة، وعدد غرف كل شقة، ومبلغ الإيجار المدفوع لكل وحدة.

وفى بداية الفصل الدراسى الثانى لعام ١٤٠٥ / ١٤٠٦هـ (١٩٨٥ / ١٩٨٦). استخدم الحاسب الآلى لضبط الظروف البيئية المناسبة داخل بيوت الزراعة الزجاجية فقد أنشأت كلية الزراعة والطب البيطرى بالقصيم. وهى احدى الكليات التابعة لجامعة الملك سعود - هذه البيوت فى مزرعة الكلية، وتعتبر من أحدث بيوت الزراعة المحمية فى العالم. وقد تم إنشاء هذه البيوت التى تعمل بالحاسب الآلى، بهدف إجراء التجارب والبحوث العلمية الدقيقة. وفى الوقت الحاضر تستعد الأقسام المختلفة بهذه الكلية لإجراء تجاربها العلمية بهذه البيوت المحمية.

ويتضح مما سبق، أن الحاسب الآلى يؤدى عدة وظائف داخل وخارج الجامعة، بعضها وظائف ظاهرة يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل تلك الوظائف الأكاديمية والمالية والادارية التى يؤديها الحاسب الآلى، وبعضها وظائف كامنة غير متوقعة مثل تحقيق الترابط والتماسك وتدعيم العلاقات بين مختلف العمادات والكليات والوحدات الإدارية التابعة للجامعة. وعندما يؤدى الحاسب الآلى هذه الوظائف، فإنه يشبع بعض

الحاجات الأساسية للجامعة، ويسهم فى تدعيم وحدتها وتماسكها، مما يؤكد أن استخدام الحاسب الآلى يؤدى عدة وظائف هامة تسهم فى تدعيم النسق الاجتماعى للجامعة ككل.

وبالاضافة إلى هذه الوظائف المتعددة التى يؤديها الحاسب الآلى داخل الجامعة، يؤدى الحاسب وظائف أخرى ظاهرة خارج الجامعة تساهم فى اشباع بعض حاجات المجتمع، مثل تقديم الاستشارات الفنية فى معالجة المعلومات لبعض المؤسسات والجهات الحكومية، وتعريف العاملين فيها بالحاسب الآلى وتطبيقاته فى المجالات المختلفة، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفى لموظفى الدولة فى مجال استعمال الأجهزة الالكترونية. مما يشير إلى أن الحاسب الآلى يؤدى وظيفة أخرى كامنة غير متوقعة تتمثل فى تدعيم العلاقة بين الجامعة والمجتمع.

(ب) الحاسب الآلى والتنظيم الرسمى للجامعة:

سنحاول الآن التعرف على أثر الحاسب الآلى على التنظيم الرسمى للجامعة. وبتعبير آخر، التعرف على أثر استخدام الحاسب الآلى على العلاقات المنطقية التى تحددها الخريطة أو الهيكل التنظيمى للجامعة، والتى تحددها القوانين والسياسات والنظم المعمول بها داخل الجامعة.

١ - الحاسب الآلى وشكل الهيكل التنظيمى للجامعة:

يذكر «جاردنر» Burleigh B. Gardner و«مور» David Moore أن البناء التنظيمى قد يأخذ أحد شكلين أساسيين: الشكل الأول يمثل التسلسل الضيق الطويل أو النمط الطويل Tall Structure والشكل الثانى يمثل التسلسل الواسع العريض أو النمط المسطح Flat Structure ويقوم الشكل الأول من أشكال البناء التنظيمى على أساس الأخذ بنطاق الاشراف الضيق، أى قلة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد. مما يؤدى إلى زيادة عدد المستويات الادارية أو الاشرافية داخل البناء التنظيمى، وبالتالى طول خط السلطة داخل التنظيم.

أمّا الشكل الثانى من أشكال البناء التنظيمى، فيقوم على افتراض أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا منح العاملون قدرا أكبر من التحرر فى أداء هذا العمل، والمشاركة فى اتخاذ القرارات، مما يؤدى إلى اتساع نطاق الاشراف، أى زيادة عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد[1].

وعلى الرغم من كبر حجم جامعة الملك سعود، إلا أننا نلاحظ أن الهيكل التنظيمى لهذه الجامعة يتجه إلى جانب الشكل الثانى من أشكال البناء التنظيمى، وهو الشكل الذى يمثل التسلسل الواسع العريض أو النمط المسطح.

ومن الملاحظ أن استخدام الحاسب الآلى كان له آثار هامة على شكل الهيكل التنظيمى الحالى للجامعة وتكوين عناصره بشكل عام. فقد أدى استخدام الحاسب الآلى إلى إدخال تغييرات جوهرية على البناء التنظيمى للجامعة، حيث تأثرت كثير من العمليات والأنشطة التى تحدث داخل الجامعة بالحاسب الآلى مما أدى إلى تقليل حجم الجهاز الإدارى الذى يتطلبه العمل، والأخذ بنطاق الاشراف الواسع، والتمتع بالمزايا التى يحققها. إذ يؤدى اتساع نطاق الاشراف إلى قصر خط السلطة، وقلة عدد المستويات الاشرافية التى تظهر فى البناء أو الهيكل التنظيمى للجامعة، حيث يوجد ثلاثة مستويات اشرافية هى: مدير الجامعة، وعميد الكلية، ورئيس القسم، ولا شك أن قلة عدد المستويات الاشرافية، يؤدى إلى سهولة الاتصال بين الوحدات المختلفة التابعة للجامعة، وسرعة التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء أداء العمل مما يجعل من السهل اتخاذ وتنفيذ القرر داخل الجامعة.

ويتضح مما سبق، أهمية النتائج المترتبة على التقدم التكنولوجى. فقد كان لاستخدام الحاسب الآلى - كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة - آثار هامة على شكل البناء التنظيمى وعملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة السابقة، مع نتائج بعض الدراسات التى انطلقت من مدخل النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم، مثل تلك الدراسات التى قامت بها

(١) J.P. Litterer, Op. cit. P. 272.

«جوان ودوارد» J. woodward على بعض التنظيمات البريطانية بين عامى ١٩٥٨ و١٩٦٥ . فقد تبين من هذه الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين ثلاثة أبعاد تنظيمية هى: التكنولوجيا، والبناء التنظيمى، واتخاذ القرار[1].

٢ - الحاسب الآلى وعملية الاتصال داخل الجامعة:

تبين مما سبق أن استخدام الحاسب الآلى قد أدى إلى تقليل عدد المستويات الاشرافية داخل البناء والهيكل التنظيمى للجامعة، مما يؤدى إلى قصر خط السلطة، وبالتالى سهولة عملية الاتصال بين الوحدات المختلفة التابعة للجامعة. إذ أن مشكلات الاتصال داخل التنظيم تظهر عادة نتيجة تعدد المستويات الإدارية أو الاشرافية فى حالة الأخذ بنطاق الاشراف الضيق.

وعلى الرغم من وجود الأجهزة الرئيسية للحاسب الآلى فى الإدارة العامة للحاسب الآلى ومعالجة البيانات إلا أن انتشار الوحدات أو النهايات الطرفية فى العمادات والكليات ومختلف الوحدات الإدارية بالجامعة، قد أدى إلى سهولة الاتصال وانتقال المعلومات بين مختلف أنحاء الجامعة.

كما تم فى الوقت الحالى تكوين فريق لاستخدام الحاسب الآلى يضم بعض الأساتذة الذين يمثلون الكليات المختلفة. ويعتبر هذا الفريق بمثابة حلقة الوصل بين الكليات المختلفة وبين الإدارة العامة للحاسب الآلى. مما يعمل على تدعيم عملية الاتصال داخل الجامعة.

ويتضح مما سبق، أن استخدام الحاسب الآلى يؤدى إلى تحقيق التماسك بين العمادات والكليات والوحدات الإدارية التابعة للجامعة، حيث تتكامل الأجزاء ويتم تدعيم العلاقات بينها نتيجة للوحدة فى إجراءات تجميع المعلومات، ومعالجة البيانات، واتباع نظم للتخطيط الشامل تتجاهل الفواصل بين الأقسام المختلفة بالكليات، أو بين الكليات المختلفة، وتنظر إلى الجامعة كوحدة واحدة متكاملة. كما أن أسلوب الاعداد لاستخدام الحاسب الآلى وتصميم نظم العمل عن طريق تكوين

(١) السيد الحسينى، المرجع السابق، ص ١١٦ - ١١٧.

جماعات مشتركة من العاملين فى مختلف الكليات والوحدات الإدارية يعتبر من العوامل المساعدة فى تدعيم الاتصال وتحقيق الترابط داخل الجامعة. مما يؤكد أن استخدام الحاسب الآلى قد أدى إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماسك والترابط بين مختلف وحدات الجامعة.

ولا يقتصر تأثير الحاسب الآلى على تدعيم عملية الاتصال بين العمادات والكليات والوحدات الإدارية المختلفة داخل الجامعة. بل إن هناك اتجاها لاستخدام الحاسب الآلى بجامعة الملك سعود فى تدعيم الاتصال بين الجامعة ومختلف الجهات الرسمية داخل وخارج المجتمع السعودى مثل المركز الوطنى للعلوم والتقنية، وجامعة الملك فيصل، وجامعة البترول فى الدمام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وجامعة الملك سعود بجدة فى المنطقة الغربية من المملكة، ومعهد الكويت للبحث العلمى. كما قد يتم - فى المستقبل - استخدام الحاسب الآلى فى تدعيم الاتصال بين جامعة الملك سعود وبعض الجامعات الخليجية، أو بعض الجهات الرسمية فى أوروبا وأمريكا على حد تعبير المشرف على الإدارة العامة للحاسب الآلى بجامعة الملك سعود. مما يشير إلى أثر استخدام الحاسب الآلى فى تدعيم العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وزيادة فاعلية الدور الذى تؤديه الجامعة فى خدمة المجتمع.

٣ - الحاسب الآلى والتغير فى سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة:

تشير الاحصاءات إلى أن عدد الطلاب المقبولين داخل الجامعة عند بداية افتتاحها عام ١٣٧٧هـ / ١٣٧٨هـ (١٩٥٧ / ١٩٥٨م) قد بلغ ٢١ طالبا فقط، كما تشير آخر الاحصاءات التى أصدرتها إدارة الدراسات والتنظيم بالجامعة إلى أن عدد الطلاب قد بلغ ٢١٢٤٦ طالبا خلال العام الدراسى ١٤٠٣ / ١٤٠٤هـ (١٩٨٣ / ١٩٨٤م). مما يؤكد حدوث تطور تدريجى هائل فى أعداد الطلاب المقبولين داخل الجامعة.

وللتعرف على أثر استخدام الحاسب الآلى على سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة، تمت مقارنة أعداد الطلاب خلال العام السابق مباشرة لاستخدام الحاسب

الآلى، باعداد الطلاب خلال العامين التاليين مباشرة لاستخدام هذا الحاسب فتبين أن عدد الطلاب خلال العام الدراسى ١٣٩٢ / ١٣٩٣هـ (١٩٧٢ / ١٩٧٣م) - وهو العام السابق مباشرة لانشاء مركز الحاسب الآلى - قد بلغ ٤٣٦٩ طالبا. وقد بلغ معدل التغير أو نسبة الزيادة أو النمو فى أعداد الطلاب خلال هذا العام ١٥,٥٪ من أعداد الطلاب خلال العام السابق له مباشرة.

وباستخدام الحاسب الآلى داخل الجامعة خلال العام الدراسى ١٣٩٣ / ١٣٩٤هـ (١٩٧٣ / ١٩٧٤م) ارتفع عدد الطلاب المقبولين داخل الجامعة إلى ٥٧٤٥ طالبا، بمعدل يزيد بنسبة ٣١,٥٪ عن العام السابق لاستخدام الحاسب الالى.

وفى العام الدراسى ١٣٩٤ / ١٣٩٥هـ (١٩٧٤ / ١٩٧٥م) ارتفع عدد الطلاب المقبولين داخل الجامعة إلى ٦٧١٠ طلاب، بمعدل يزيد بنسبة ١٦,٨٪ عن العام السابق. كما ارتفع عدد الطلاب المقبولين فى الجامعة خلال عام ١٣٩٥ / ١٣٩٦هـ (١٩٧٥ / ١٩٧٦) إلى ٧٨٥٠ طالبا، بمعدل يزيد بنسبة ١٧٪ عن العام السابق. مما يشير إلى أن استخدام الحاسب الآلى قد أدى إلى التوسع فى سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة، وخاصة فى العام التالى مباشرة لاستخدام الحاسب الآلى.

٤ - الحاسب الآلى والتغير فى تركيب القوى العاملة داخل الجامعة:

وقد ترتب على التطور الهائل فى أعداد الطلاب المقبولين، زيادة مطردة فى أعداد القوى العاملة داخل الجامعة، سواء من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، أو من الإداريين والفنيين.

وبالرجوع إلى الاحصاءات التى تصدرها إدارة الدراسات والتنظيم بالجامعة، ومقارنة معدلات التغير أو النمو فى أعداد العاملين داخل الجامعة فى العام الذى استخدم فيه الحاسب الآلى والعامين التاليين لهذا العام. تبين أن عدد أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين قد بلغ ٥٤٩ فردا خلال العام الدراسى ١٣٩٣ / ١٣٩٤هـ (١٩٧٣ / ١٩٧٤م)، وهو العام الذى استخدم فيه الحاسب الآلى، بمعدل يزيد ٤,٨٪ عن العام السابق. ثم ازداد عددهم فى العام الدراسى ١٣٩٤ / ١٣٩٥هـ

(١٩٧٤ / ١٩٧٥م) إلى ٦٥١ فردا، بمعدل يزيد ١٨,٦٪ عن العام السابق. كما ارتفع عددهم خلال عام ١٣٩٥ / ١٣٩٦هـ (١٩٧٥ / ١٩٧٦م) إلى ٨٠٢ فرد، بمعدل يزيد ٢٣,٢٪ عن العام السابق.

أما بالنسبة للإداريين والفنيين، فقد بلغ عددهم في العام الدراسي ١٣٩٣ / ١٣٩٤هـ (١٩٧٣ / ١٩٧٤م) ٥٧٧ فردا، بمعدل يزيد ٤٥٪ عن العام السابق. وفى العام الدراسى ١٣٩٤ / ١٣٩٥هـ (١٩٧٤ / ١٩٧٥م) بلغ عددهم ٧٩٨ فردا، بمعدل يزيد ٣٨,٣٪ عن العام السابق. أما فى العام الدراسى ١٣٩٥ / ١٣٩٦هـ (١٩٧٥ / ١٩٧٦م)، فقد بلغ عددهم ١٠٦٠ فردا بمعدل يزيد ٣٢,٨٪ عن العام السابق.

ويتضح مما سبق أن معدل الزيادة أو النمو فى أعداد أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين يتصاعد تدريجيا من ٤,٨٪ إلى ١٨,٦٪ وأخيرا ٢٣,٢٪، مما يشير إلى أن استخدام الحاسب الآلى لم يقلل من اعداد هذه الفئة من العاملين التى ترتبط مباشرة بعملية التدريس داخل الجامعة. بل على العكس، فإن استخدام الحاسب الآلى قد أدى إلى زيادة أعداد هؤلاء العاملين، نتيجة التوسع فى سياسة قبول الطلاب. وعلى العكس مما سبق، نجد أن معدل الزيادة أو النمو فى أعداد الإداريين والفنيين يقل تدريجيا من ٤٥٪ إلى ٣٨,٣٪ ثم ٣٢,٨٪ وقد يرجع ذلك إلى أن الحاسب الآلى قد قام بكثير من الأعمال التى كان يؤديها الإداريون والفنيون داخل الجامعة مثل الأعمال المتعلقة بالقبول والتسجيل والوثائق، والأعمال المتعلقة بالشئون المالية والحسابات، والمشتريات، والمستودعات، وإدارة الاسكان، والميزانية.

وقد أدى استخدام الحاسب الآلى إلى تطوير العمل الإدارى والفنى داخل الجامعة، وظهور احتياجات جديدة إلى أفراد ذوى تخصصات ومهارات خاصة لشغل بعض الوظائف التى يتطلبها الحاسب الآلى مثل مخططى البرامج Programmers، ومحللى النظم Systems Analysis، والعاملين فى تثقيب البطاقات Punch operators وغيرهم من العاملين اللازمين لتشغيل وضبط الحاسب الآلى، والقيام بالعمليات التطبيقية، والعمل على شبكة اتصالات الحاسب. وهناك فى الوقت الحالى ١٧٠

مستخدما للحاسب الآلى فى آن واحد وفى جزء من الثانية. ومن المتوقع زيادة أعداد هؤلاء المستخدمين للحاسب الآلى فى المستقبل، عندما يعمل الحاسب بطاقته القصوى، حيث إنه لا يعمل حاليا إلا بطاقة ٨٠٪ من طاقته الاجمالية على حد تعبير المشرف على الإدارة العامة للحاسب الآلى بالجامعة.

ومن الملاحظ استغناء الجامعة حاليا عن العاملين فى تثقيب بطاقات الحاسب الآلى، وذلك بعد أن حدث تحول فى عملية إدخال المعلومات إلى الحاسب الآلى عن طريق لوحة المفاتيح بدلا من البطاقة المثقبة. كما يلاحظ أيضا أن استخدام الحاسب الآلى قد أدى إلى انخفاض مستوى المهارة اللازمة لإعداد الجداول الدراسية بطريقة يدوية. فقد أصبحت كثير من الأعمال تنجز عن طريق استيفاء بعض السجلات أو النماذج أو البطاقات التى تم تصميمها بحيث تناسب طبيعة الحاسب الآلى. ويمكن التأكد مما سبق عن طريق ملاحظة أشكال السجلات المتعلقة بمرتبات العاملين داخل الجامعة، ومكافآت الطلاب. بالاضافة إلى ملاحظة النماذج التى يستخدمها أعضاء هيئة التدريس والطلاب للتسجيل فى المقررات المختلفة، أو النماذج المستخدمة فى عمليات الحذف والاضافة، والجداول الدراسية، واشعارات النجاح التى تسلم إلى الطلاب فى نهاية كل فصل دراسى. فجميع هذه السجلات والنماذج قد تم اعدادها بحيث تخدم العمليات الاحصائية المتعددة التى يقوم بها الحاسب الآلى.

(جـ) الحاسب الآلى والتنظيم غير الرسمى للجامعة:

ترتب على استخدام الحاسب الآلى داخل الجامعة نتائج اجتماعية هامة. فمن جهة، نجد أن استخدام هذا الحاسب قد أدى إلى إلغاء أو تعديل محتوى بعض الأعمال، وخاصة تلك الأعمال التى كان يقوم بها الإداريون والفنيون مثل أعمال الحسابات والميزانية والمستودعات وشئون القبول والتسجيل. مما أدى إلى شعور بعض العاملين بانخفاض مكانتهم الاجتماعية داخل الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها. بل أن تغير محتوى العمل قد يقضى على الأساس الذى تقوم عليه عملية التفاعل بين كثير من الجماعات غير الرسمية داخل الجامعة.

كما أدى استخدام الحاسب الآلى إلى ترك بعض العاملين للأقسام التى يعملون بها نظرا لعدم حاجة العمل اليهم فى هذه الأقسام، والانتقال إلى أقسام أخرى جديدة، حيث يزاولون أعمالا أخرى. وقد ترتب على ذلك تفكك كثير من جماعات العمل غير الرسمية نتيجة ابتعاد بعض العاملين عن الجماعات غير الرسمية التى كانوا ينتمون اليها، وأصبح من الصعب عليهم الاستمرار فى علاقاتهم الاجتماعية والاتصال بأعضاء هذه الجماعات.

ومن المعروف أن الجماعات غير الرسمية تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة، وتؤدى عدة وظائف هامة، فهى تتيح الفرصة أمام الفرد كى يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التى قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمى. كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة شعور الفرد بالملل والتعب أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاله وأهميته، وتعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة. بالاضافة إلى أن الجماعات غير الرسمية تشبع حاجة الفرد إلى الصداقة، والشعور بالتقدير والمكانة الاجتماعية، وتمده بالمعلومات اللازمة لحسن أداء العمل.

ومن الملاحظ أن طبيعة استخدام الحاسب الآلى تتطلب تركز العاملين حول الآلة نفسها بدل من التركز حول العاملين من زملائهم والتعاون معهم فى أداء العمل، مما يقلل من فرص الاتصال والتفاعل بين العاملين وبعضهم البعض، وبالتالى قلة فرص ظهور ونمو الجماعات غير الرسمية، وخاصة أن استخدام الحاسب الآلى من شأنه أن يقلل من حجم العمالة الفنية والإدارية، لولا ذلك التوسع فى سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة.

ويتضح مما سبق، أن استخدام الحاسب الآلى قد أدى إلى تفكك بعض جماعات العمل غير الرسمية، وضعف العلاقات الاجتماعية بين بعض العاملين، وخاصة من الاداريين والفنيين الذين تأثروا بالتغيرات الناجمة عن استخدام الحاسب الآلى أكثر مما تأثر به غيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين.

ومن جهة أخرى، نجد أن استخدام الحاسب الآلى قد أدى إلى ظهور ونمو بعض الجماعات غير الرسمية القليلة داخل الجامعة. فقد حاول بعض العاملين الذين انتقلوا من قسم إلى آخر داخل الجامعة - بعد إلغاء وظائفهم أو تعديل محتوى أعمالهم - الانتماء إلى جماعات أخرى غير رسمية فى الأقسام الجديدة التى انتقلوا إليها - ومحاولة التكيف مع أعضاء هذه الجماعة الجديدة. كما ظهرت جماعة غير رسمية تضم ممثلين عن الكليات المختلفة التابعة للجامعة الذين يعملون كحلقات وصل بين الكليات المختلفة والإدارة العامة للحاسب الآلى، فى الأغراض الأكاديمية. وبالاضافة إلى ما سبق، نجد أن توزيع النهايات الطرفية terminals - فى الفترة الأخيرة - على الكليات والوحدات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، قد أدى إلى ظهور بعض الجماعات غير الرسمية. إذ أن وجود طابعة بالاضافة إلى عدد من النهايات الطرفية فى غرفة واحدة داخل أحد الأقسام، يتطلب تجمع وتعاون عدد قليل من العاملين للعمل على هذه النهايات الطرفية، وخاصة فى الأعمال المتعلقة بالتسجيل فى المقررات المختلفة، أو القيام بعمليات الحذف والاضافة، مما يؤدى إلى ظهور احدى الجماعات غير الرسمية بطريقة تلقائية.

(د) تكيف الجامعة مع التغيرات الناجمة عن استخدام الحاسب الآلى:

على الرغم من أهمية الدور الذى يؤديه الحاسب الآلى داخل الجامعة، إلا أن استخدام الحاسب قد أدى إلى ظهور بعض النتائج السلبية مثل التقليل من مستوى المهارة اللازمة لأداء بعض الأعمال، أو تغيير محتوى بعض الأعمال، أو إلغاء عمل بعض العاملين نهائيا، مما أدى إلى قيامهم بأعمال أخرى جديدة، وحاجتهم إلى التكيف مع متطلبات هذه الأعمال. كما ترتب على استخدام الحاسب الآلى ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل الجامعة وتفكك بعض جماعات العمل غير الرسمية، ومحاولة بعض العاملين الانتماء إلى جماعات أخرى، والتكيف مع أعضاء هذه الجماعات الجديدة.

ويرى الباحث أن استخدام الحاسب الآلى قد أحدث تغييرا فى معنى العمل وقيمته الاجتماعية لدى بعض العاملين. فعندما يسير العمل وفق نماذج محددة

ومواعيد معينة، ويتسم بالطابع التكرارى، ويتطلب مستوى أقل من المهارة، قد يعتقد بعض العاملين أن عملهم قد أصبح أقل أهمية، وقد يتشكك الفرد فى مدى مكانته الاجتماعية ومدى أهميته والحاجة إليه داخل الجامعة. ونجد أن هناك عدة نتائج سلبية تترتب على إلغاء العمل أو تغيير محتواه، وأنه من الصعب قياس النتائج النفسية والاجتماعية المترتبة على التغير فى العمل نتيجة استخدام الحاسب الآلى. كما أن العاملين يختلفون فى درجة تكيفهم مع التغييرات التى تحدث فى مجال العمل طبقا لسماتهم وخصائصهم الشخصية. فالحاسب الآلى قد يجعل الفرد يشعر بسيطرة الآلة عليه أحيانا أكثر من سيطرة الرؤساء، ويجعل العمل يبدو روتينيا تكراريا، وانعزاليا لا يتطلب التعاون بين العاملين وبعضهم البعض، كما يجعل الفرد يشعر بالاغتراب عن العمل alienation ويتوقف تكيف الشخص واحتماله لهذه الظروف إلى حد ما على مدى توافر بعض السمات أو الخصائص الشخصية المحددة.

وفى مواجهة هذه المشكلات ومظاهر سوء التكيف الاجتماعى الناجمة عن استخدام الحاسب الآلى، اتخذت إدارة الجامعة بعض الخطط أو الاستراتيجيات لمساعدة العاملين على التكيف مع الأحوال الجديدة الناجمة عن التغير التكنولوجى. فمن جهة، نجد أن الجامعة لم تلجأ إلى فصل العاملين الذين قام الحاسب بأداء أعمالهم، بدليل استمرار معدلات الزيادة أو النمو فى أعداد جميع العاملين الذين ألغيت وظائفهم إلى أماكن أخرى فى حاجة إليهم داخل الجامعة، مع تدريبهم على الأعمال الجديدة ومساعدتهم على التكيف مع متطلبات هذه الأعمال. مما خفف من شعور هؤلاء العاملين بالقلق وعدم الأمان الوظيفى.

كما أن هناك عدة عوامل أخرى قد ساعدت على تكيف العاملين والتخفيف من حدة شعورهم بالقلق وعدم الأمان الوظيفى. ومن هذه العوامل، تطبيق الجامعة لقواعد الترقية بالأقدمية بين العاملين من الإداريين والفنيين، والتوسع المطرد فى سياسة قبول الطلاب داخل الجامعة، بالاضافة إلى انخفاض عدد أيام العمل الأسبوعية داخل الجامعة إلى خمسة أيام فقط.

وبالاضافة إلى ما سبق، لجأت إدارة الجامعة إلى اتخاذ عدة وسائل لمساعدة العاملين على التكيف مع التغيرات الناجمة عن استخدام الحاسب الآلى. فقد قامت الجامعة بتنظيم عدة دورات لتدريب العاملين داخل الجامعة على استخدام وتشغيل الحاسب الآلى. كما عملت الجامعة على تنظيم بعض المعارض، مثل معرض الندوة الوطنية السادسة للحاسب الآلى الذى أقيم فى المركز الترفيهى بالجامعة فى الفترة من ٢٦ - ٢٨ ذى الحجة عام ١٤٠٠هـ (٤ - ٦ نوفمبر ١٩٨١م). وقد ضم هذا المعرض أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا الحديثة فى مجال الحاسبات الآلية واستخداماتها. واشتركت فى هذا المعرض ٢٣ شركة من أكبر الشركات المتخصصة فى تصنيع الحاسبات الالكترونية.

كما عملت الجامعة على تدعيم عملية الاتصال وتبادل الخبرات فى مجال الحاسبات الالكترونية مع جميع الهيئات والمراكز العلمية والتكنولوجية بالمملكة وخارجها. لذلك فقد عقدت الجامعة عدة ندوات وطنية للحاسب الآلى، مثل الندوة التى عقدتها فى عام ١٣٩٨هـ (١٩٧٨م)، والندوة التى عقدتها أيضا فى عام ١٤٠٠هـ (١٩٨٠م). كما اشتركت الجامعة فى عدة ندوات وطنية للحاسب الآلى مثل الندوة التى أقيمت فى جامعة البترول والمعادن عام ١٣٩٤هـ (١٩٧٤م)، والندوة التى أقيمت فى معهد الإدارة العامة بالرياض عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م)، ثم الندوة التى أقيمت فى جامعة البترول والمعادن عام ١٣٩٩هـ (١٩٧٩م).

الخلاصة:

تبين من الاستعراض التاريخى لمراحل تطوير استخدام الحاسب الآلى داخل الجامعة، أن استخدام هذا الحاسب كان ضرورة لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها فى خدمة المجتمع، وخاصة بعد أن أخذت الجامعة بسياسة التوسع فى أعداد الطلاب المقبولين بها، وما ترتب على ذلك من كبر حجم الأعمال واتساع نطاقها. بالاضافة إلى ما يؤدى إليه استخدام الحاسب الآلى من توفير فى الوقت والجهد والتكلفة، وارتفاع الكفاية والدقة والسرعة فى أداء العمل.

واتضح من الدراسة أن الحاسب الآلى قد توفر له من الامكانيات البشرية والفنية ما يمكنه من أداء عدة وظائف ظاهرة وكامنة، تسهم فى اشباع احتياجات كل من الجامعة والمجتمع. مما يؤدى إلى تحقيق تكامل النسق الاجتماعى للجامعة، وتدعيم العلاقة بينها وبين المجتمع. وقد أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الذى مؤداه: «يؤدى الحاسب الآلى عدة وظائف هامة تسهم فى تدعيم النسق الاجتماعى للجامعة ككل.

وقد كشفت الدراسة عن أن استخدام الحاسب الآلى قد أدى إلى حدوث نتائج وتغيرات اجتماعية هامة بالنسبة للتنظيم الاجتماعى للجامعة، سواء التنظيم الرسمى أو غير الرسمى. فمن جهة نجد أن استخدام الحاسب الآلى كان له تأثيره على التنظيم الرسمى للجامعة كما يبدو من خلال تأثيره على شكل البناء أو الهيكل التنظيمى للجامعة. وقد أيدت نتائج الدراسة صحة الفرض الذى مؤداه: «يؤدى استخدام الحاسب الآلى إلى تقليل عدد المستويات الاشرافية داخل البناء أو الهيكل التنظيمى للجامعة». كما يبدو أثر الحاسب الآلى على التنظيم الرسمى للجامعة من خلال تأثيره على السياسات والنظم واللوائح المعمول بها داخل الجامعة.

وأكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الذى مؤداه: «يؤدى استخدام الحاسب الآلى إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماسك والترابط بين مختلف وحدات الجامعة». كما ترتب على استخدام الحاسب الآلى حدوث تغييرات هامة، مثل التوسع فى سياسة قبول الطلاب، والتغير فى حجم وتركيب القوى العاملة داخل الجامعة. وقد تبين من الدراسة أن الإداريين والفنيين كانوا أكثر تأثرا بهذه التغيرات الناجمة عن استخدام الحاسب الآلى بالنسبة لغيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين.

ومن جهة أخرى، نجد أن استخدام الحاسب الآلى كان له تأثيره على التنظيم غير الرسمى للجامعة، كما يبدو من خلال تأثيره على شبكة العلاقات الاجتماعية، ونمو الجماعات غير الرسمية داخل الجامعة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه قد ترتب على استخدام الحاسب الآلى ظهور بعض المشكلات أو النتائج السلبية مثل إلغاء بعض الوظائف، وتغير محتوى بعض الأعمال، بحيث أصبحت تتطلب مستوى أقل من المهارة فى أداء العمل، الذى أصبح يسير وفق نماذج محددة، ويتسم بالطابع التكرارى، ويتم بطريقة انعزالية لا تتطلب كثيرا من التعاون بين العاملين وبعضهم البعض. مما جعل بعض العاملين يشعرون بالاغتراب عن العمل، والشعور بسيطرة الآلة عليهم أكثر من سيطرة الرؤساء داخل الجامعة. وقد أيدت هذه النتائج صحة الفرض الذى مؤداه: «يؤدى التغير الناجم عن استخدام الحاسب الآلى إلى ظهور بعض المشكلات الاجتماعية».

وفى مواجهة هذه المشكلات ومظاهر سوء التكيف الاجتماعى الناجمة عن استخدام الحاسب الآلى، اتخذت إدارة الجامعة بعض الخطط أو الاستراتيجيات لمساعدة العاملين على التكيف مع الأحوال الجديدة الناجمة عن التغير التكنولوجى مثل نقل العاملين الذين ألغيت وظائفهم إلى جهات أخرى فى حاجة إليهم داخل الجامعة، مع تدريبهم على الأعمال الجديدة، ومساعدتهم على التكيف مع متطلبات هذه الأعمال، مما خفف من شعور العاملين بالقلق وعدم الأمان الوظيفى. بالاضافة إلى قيام الجامعة بتنظيم عدة دورات لتدريب العاملين داخل الجامعة على استخدام وتشغيل الحاسب الآلى، وعقد بعض الندوات بهدف تبادل الخبرات فى مجال الحاسبات الآلية مع جميع الهيئات والمراكز العلمية والتكنولوجية بالمملكة وخارجها.

وعموما، أيدت النتائج صحة الفروض الرئيسية التى تمت صياغتها لهذه الدراسة. كما أيدت النتائج صحة القضايا النظرية التى أثارها مدخل النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم، والتى تذهب إلى أن التنظيم يعد بمثابة نسق اجتماعى مفتوح، تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة، وعواطف الأعضاء، والشكل التنظيمى، وأن طبيعة هذه العلاقات هى التى تحدد استقرار التنظيم واستمراره ونجاحه فى تحقيق أهدافه.

المراجع

أولا: المراجع العربية

١ - إبراهيم عبدالله جاسر الضويحى، القيادة وأثرها فى الإنتاجية داخل مجتمع المصنع: دراسة حالة بشركة أسمنت اليمامة السعودية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، ١٩٨٧.

٢ - أ. براون، علم النفس الاجتماعى فى الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى وآخرين، القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٨.

٣ - أحمد الخشاب، الاجتماع والإرشاد الاجتماعى، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧١.

٤ - أحمد زكى بدوى، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٦٨.

٥ - ــــــــــ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مطبعة لبنان، ١٩٧٨.

٦ - أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعى، الاسكندرية: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ١٩٦١.

٧ - أحمد مصطفى خاطر، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، ١٩٩٠.

٨ - السيد الحسينى، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٥.

٩ - ــــــــــ، ومحمد على محمد، «الفروق الريفية الحضرية فى بعض الخصائص السكانية» فى **أعمال الحلقة الدراسية لعلم الاجتماع الريفى فى الجمهورية العربية المتحدة، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، بحوث الريف**، ١٩٧١.

١٠ - باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعى، ترجمة محمد على محمد وآخرين، الاسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٧٢.

١١ - جورج فريدمان وبيار نافيل، رسالة فى سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، الجزء الثانى، الجزائر: ديوان المطبوعات الحديثة، ١٩٨٥.

١٢ - حسن الساعاتى، تصميم البحوث الاجتماعية، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٢.

١٣ - رفعت المحجوب، المالية العامة: النفقات العامة والإيرادات العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

١٤ - سامية محمد فهمى، الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، (بدون تاريخ).

١٥ - سيد إبراهيم الجيار، «الفكر الديموقراطى فى التربية»، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، المجلد السابع، العدد الأول، يناير ١٩٧٠.

١٦ - سيلفرمان، الاطار السوسيولوجى لنظرية التنظيم، ترجمة عادل مختار الهوارى، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠.

١٧ - طلعت إبراهيم لطفى، «الحاسب الألى وأثره فى التنظيم الاجتماعى للجامعة: دراسة حالة لجامعة الملك سعود»، المؤتمر الدولى السادس عشر للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية، ٢ - ٧ مارس ١٩٩١.

١٨ - ــــــــــــ، «المداخل النظرية فى دراسة التنظيم: دراسة تحليلية نقدية»، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر، العدد الثامن، ١٩٨٥.

١٩ - ــــــــــــ، «المكانة المهنية ودوافع العمل: دراسة اجتماعية للعاملين فى جامعة الملك سعود»، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادى عشر، العدد الأول، ١٩٨٤.

٢٠ - ــــــــــــ، علم الاجتماع الصناعى، الرياض: شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، ١٩٨٢.

٢١ - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعى، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨.

٢٢ - عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦.

٢٣ - عبد الكريم سعيد محمد الغامدى، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية للعاملين فى شركة الأسمدة العربية السعودية بالدمام، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، ١٩٨٤.

٢٤ - عبدالله محمد عبدالرحمن، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٨.

٢٥ - عبد المنعم عبدالحى، علم الاجتماع الصناعى: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعى الحديث، ١٩٨٤.

٢٦ - عبد الهادى الجوهرى وإبراهيم أبو الغار، دراسات فى علم اجتماع الإدارة، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠.

٢٧ - على السلمى، تطوير الفكر التنظيمى، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.

٢٨ - ــــــــــــ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٠.

٢٩ - ــــــــــــ، السلوك التنظيمى، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٩.

٣٠ - على عبدالرازق جلبى، دراسات فى علم الاجتماع الصناعى، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠.

٣١ - ــــــــــــ، علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق، الاسكندرية: دار المعارف الجامعية، ١٩٨٩.

٣٢ - على محمد حلوة، دراسات فى السلوك الإنسانى فى التنظيم، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.

٣٣ - غريب محمد سيد أحمد، المدخل فى دراسة الجماعات الاجتماعية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٧٩.

٣٤ - فاروق محمد العادلى، الاجتماع الصناعى: أسسه النظرية وتطبيقاته العملية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩.

٣٥ - قبارى محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإدارى ومشكلات التنظيم فى المؤسسات البيروقراطية، الاسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٨١.

٣٦ - كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهنى: مدخل نظرى، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨٠.

٣٧ - لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠.

٣٨ - محمد الجوهرى، مقدمة فى علم الاجتماع الصناعى، القاهرة: دار الكتاب للتوزيع، ١٩٧٩.

٣٩ - محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل: النظريات والاتجاهات الحديثة، القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧١.

٤٠ - محمد عبد الحميد النطفجى، استخدام برنامج SAS فى معالجة مسائل طرق كمية (٢)، الرياض: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، مركز البحوث، ١٩٨٢.

٤١ - محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩.

٤٢ - محمد على محمد، مجتمع المصنع: دراسة فى علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية، الهيئة العامة للكتاب، ١٩٨٠.

٤٣ - ــــــــــ، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩.

٤٤ - ــــــــــــــــ، «علم الاجتماع الصناعى» فى محمد الجوهرى وآخرين، ميادين علم الاجتماع، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤.

٤٥ - محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية فى الصناعة، القاهرة: مكتبة عين شمس، (بدون تاريخ).

ثانيا: المراجع الأجنبية

1- Barnard, Andy & Burgess, Terry, Sociology Explained, Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

2- Barnard, Chester, I., Organization and Management, Harvard University Press, 1947.

3- ...., The Funcitons of the Executive, Cambridge mass, Harvard University Press, 1960.

4- Bart, Pauline B., "Feminist theories", In Etzkowits, H. & Glassman, R.M. (eds.), The Renascence of Sociological theory, Itasca, I 11., Peacock, 1991.

5- Bayat, Assef, Work, Polictics and Power: An International Perspective on Workers Control and Self Management, London: Zed Books Ltd., 1991.

6- Bell, Daniel, The Coming of Post - Industrial Society: A Venture in Social Forcasting, New York: Basic Books, 1973.

7 - Blalock, Ann Bonar & Blalock, Hubert M. Jr., Introduction to Social Research, New Jersey: Prentice - all, Inc., Englewood Cliffs, 1982.

8- Blau, Peter M., Bureaucracy in Modern Society, N. Y.: Random House Inc., 1956.

9- ...., & Scott, W.R., Formal Organizations, San Francisco: Chandler Publishing Co., 1962.

10- Cartwright, D & Zander, A., Group Dynamics: Research and Theory N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1958.

11- Champion, Dean, The Sociology of Organization, New York: MCG row-Hill Book Co., 1975.

12- Chow, E. & Heemple, W., Teaching Sociology of Complex Organizations: An Experimental Approach, Teaching Soicology, 1988.

13- Cooper, R. & Burrell, G., "Modernism, postmodernism and Organizational analysis", Organization Studies, Vol. 9, No. 1, 1988.

14- Dale, Ernest, Management: Theory and Practice, N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1965.

15- Davis, Keith, A Management by Participatio, Management Review, Vol. 49, No. 2, 1957.

16- Drucker, Peter, The Practice of Management, N. Y.: Harper & Brothers, 1954.

17- Eldridge, J.E. & Crombie, A.D., A Sociology of Organization, London: George Allen & Unwin LTD, 1974.

18- Emery, F.E. & Trist, E.L., "Sociotechnical System", In Walker, C.R.et al. (eds.), The Foreman in the Assembly Line, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1955.

19- Epsteim George, "Computers", The World Book Encyclopedia, Volume 4, Chicaga: World Book, Inc., 1984.

20- Etzioni, Amitai, Modern Organization, N.J.: Prentice Hall, 1964.

21- Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness, N.Y.: Mc Graw-Hill. 1967.

22 - Florida, Richard & kenney, martin, "Transplanted organizations: The transfer of Japanese industrial organization to he U.S.", American Sociological Review, 56, 1991.

23- Ford, Robert C. et al., Organiztional Theory: An Integrative Approach, N.Y.: Harper & Row, Publishers, 1988.

24- French, Howard W., "Africans look east for a new model", New York: Times, February 4, Section 4, 1996.

25- Gerth, H.H., & Mills, C.W. (eds.), From Max Weber: Essays in Sociology, edited by Girth & Mills, Oxford University Press, N. Y., 1969.

26- Goulder, A. W., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, III, The Free Press, 1954.

27- Grint, Keith, The Sociology of work, Cambridge: Polity Press, 2005.

28- Gulick, Luther, "Note on Theory of Organization" in paper on the Science of Administration, edited by L. Gulick, & Urwick, N.Y.: Insitute of Public Administration, Columbia University, 1937.

29- Hamblin, R.L. & Hunkel, J.H. (ed.), Behavioral Theory in Sociology: Essays in Honar of George C. Homans, N.J.: Transaction Books, 1977.

30- Hass, J. Eugene & Drabek, Thomas ., Complex Organizations: A Sociological Perspective, N.Y.: Macmillan Publishing Co., Inc., 1973.

31- Havlovic, Stephen J., "Quality of work life and human resource outcomes", In Industrial Relations, Vol. 30, No. 3, 1991.

32- Hicks, H.G. & Cullett, C.R. Organization: Theory and Behaviour, N.Y.: McGraw-Hill Book Compay, 1975.

33- Homans, George, C., The Human Group, harcourt Brace and Company, N. Y.: 1950.

34- Hyneman, Charles, Bureaucracy in a Democracy, N. Y.: Harper and Brothers, 1950.

35- Jary, David & jary, Julia, Collins Dictionary of Sociology, Glasgow: Harper Collins Publishers, 1995.

36- Keyton, Joann, Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences, London: Sage Publications, 2005.

37- Lasswell, H.D. & Kaplan, A. Power and Society: A Fremework for Political Inquiry, N.Y., 1950.

38- Lawrence, Paul & Lorsch, Jay, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Cambridge, mass: Harvard University Press, 1967.

39- Lee, R. & Lawrence, P., Organizational Behavior: Politics at Work, London: Hutchinson, 1985.

40- Lengermann, P.M. & Brantley, J.N., "Contemporary feminist theory", In Ritzer, George, Sociological Theory, New York: Mc Graw-Hill, 1992.

41- Leinson, Charles (ed.,) Industry's Democratic Revolution, London: George Allen and Unwin, Ltd., 1974.

42- Likert, Rensis, New Patterns of Management, N. Y.: Mc Graw-Hill, 1969.

43- Litterer, Joseph, P., Organizations: Structure and Behaviour, N. Y.: John Wiley and Sons, Inc., 1963.

44- Marsh, Ian, Sociology: making Sense. Of Society. London: Prentice Hall, 2000.

45- March, James & Simon, H., Organization, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1958.

46- March,. R.M. & Mannarie, H., "Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories," Administrative Science Quarterly 26, (March 1981).

47- Marshall, Gordon (ed.), Oxford Concise Dictionary of Sociology, Oxford: Oxford University Press, 1996.

48- Martindale, Don, Nature and Types of Sociological Theory, London: Routledge & kegan Paul, 1967.

49- maslow, Abraham, H. "A theory of human motivation", The Psychological Review, Vol. 50, No. 4, 1943.

50- Mayntz, R. "The Study of Organization", Current Sociology, Vol. 13, 1964.

51- Mc Iver, Rober M. The Web of Government, N.Y.: macmillan, 1947.

52- Merton, R. & Nisbet, R. (eds.), Contemporary Social Problems, new York, 1971.

53- Michels, R., Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy, N. Y., 1962.

54- Miller, D. C. & Form, W.H., Industrial Sociology: Work in Organizational Life, N. Y.: Hrer and Row, Publishers, 1980.

55- Mooney, James D., The Principles of Organization, N. Y.: Harper and Brothers Publishers, 1947.

56- Morgen, Sandra, "Personalizing personnel decisions in feminist organizational theory", In Human Relations, 47, 1994.

57- newman, w., Administrative Action, N. Y.: Prentice Hall, 1951.

58- Nisbet, R.A., The Sociological Tradition, London: Heinemann, 1971.

59- Noso, S. & Form, W.H., Man, Work and Society, New York: Basic Books, 1962.

60- Parker, S.R. et at, The Sociology of Industry, London: George Allen & Unwin LTK, 1975.

61- Parsons, Talcott, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, III: The Free Press, 1960.

62- Pedersen, Poul Poder, "Our Present: Postmodern", In Andersen, H. & Bo kaspersen, L. (eds.), Classical and Modern Social Theory, Oxford: Blackwell, 2000.

63- Perrow, Charles, "The Analysis of goals in complex organizations", In American Sociological Review. 26, (December 1961).

64- Pfiffner, J.M. & Scherwood, F., Administrative Organization, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1960.

65- Philips, Bernard, Sociology: From Concepts to Practice, N. Y: Mc Graw-Hill Book Co. 1969.

66- Poplin, Dennis E., Communities: A Survey of Theories and Methods of Research, N. Y.: Macmillan Publishing Co. 1979.

67- Presthus, Robert, The Organizational Society, N. Y.: St. Martin's Press, 1978.

68- Pugh, D.S. (eds.) Organization Theory, Selected Readings, N. Y.: Penguin Books, 1977.

69- Rass, N. The Democratic Firm, London; Fabian Society, 1964.

70- Reed, Michael I., The Sociology of Organizations, Themes, Perspectives and Prospects, N. Y.: Harvester Wheatsheaf, 1992.

71- Roethlisberger, F. & Dickson, W. Management and the Worker, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1939.

72- Rosener, Judy B., "The ways women lead", In Harvard Business Review, 68, 1990.

73- Rothschild, Joyce & Davies, Celia, "Organizations through the lens of gender: Introduction to the special issue", In Human Relations, 47, 1994.

74- Schneider, E. V., Industrial Sociology, N. Y.: McGraw-Hill, 1957.

75- Selznick, P. "Foundation of the Theory of Organization" American Sociological Review, Vol., 31, 1948.

76- Silverman, David, The Theory of Organization: A Sociological Framework, London: Heinemann, 1978.

77- Simon, Herbert, Administrative Behaviour, N. Y., 1961.

78- Skiddmore, William, Theoretical Thinking in Sociology, Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

79- Smith, J.H., The University Teaching of Social Sciences: Industrial Sociology, Unesco, Paris, 1961.

80- Sofer, Cyril, organization in Theory and Practice, London: Heinemann Educational Books, 1968.

81- Suchman, Edwar A., "rinciples and Practices of evaluation research", In International Encyclopedia of Social Sciences, 1968.

82- The World Book Encyclopedia, Volume 13, U.S.A. 1984.

83- Timasheff, N.S. & Theodorson, G.A., Sociological Theory: Its Nature and Growth, N. Y.: Random Hous, 1976.

84- Trist, E.L. et al., Organization Choice, London: Tavistock, 1963.

85- Turner, J.H. (ed.) The Structure of Sociological Theory, The Dorsey Press, Homewoof Illinois, 1978.

86- Walace, R.A. (ed.), Feminism and Sociological Theory, 1989.

87- Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, Trans. Henderson, A. & Parsons, T. (ed.) N. Y.: Oxfrd University Press, 1947.

88- Whyte, W.F. & Miller, F.B. "Industrial Sociology", in Gittler, J.B. (ed.) Review of Sociology: Analysis of a decade, N. Y.: John Wiley & Sons, 1957.

89- Worthy J. Oranizational Structure and Employee Morale", American Sociological Review, Vol. 15, 1950.

90- Zanden, James W. Vander, Sociology, John Willey and Sons, N. Y., 1979.

91- ...., The Social Experience, New York: Mc Graw-Hill Publishing Co., 1990.

المؤلفات العلمية والبحوث المنشورة للمؤلف

• **المؤلفات العلمية:**

١ - الخدمة الاجتماعية العمالية. الرياض، مؤسسة الأنوار للنشر والتوزيع، ١٩٨١م.

٢ - علم الاجتماع الصناعى، الرياض: شركة مكتبات عكاظ. ١٩٨٢م.

٣ - مدخل إلى علم الاجتماع لطلاب برنامج العلوم الإسلامية والادبية ولطلاب برنامج العلوم الإدارية والإنسانية، بالاشتراك، المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف، التطوير التربوى، الإدارة العامة للمناهج، شركة الطباعة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨٧م.

٤ - النظم الاجتماعية: المقرر الثانى من علم الاجتماع لطلاب برنامج العلوم الإدارية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، بالاشتراك، وزارة المعارف، التطوير التربوى، الإدارة العام للمناهج، شركة الطباعة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨٧م.

٥ - مدخل إلى علم الاجتماع، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣م.

٦ - علم اجتماع التنظيم، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣م.

٧ - أساليب وأدوات البحث الاجتماعى، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤م.

٨ - الاقتصاد والمجتمع: وجهة نظر علم الاجتماع، بالاشتراك، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية، ١٩٩٤م.

٩ - دراسات فى علم الاجتماع الحضرى، بالاشتراك، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤م.

١٠ - المشكلات الاجتماعية، بالاشتراك، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤م.

١١ - الأسرة والطفولة: دراسات اجتماعية وأنثروبولوجية، بالاشتراك، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤م.

١٢ - النظرية المعاصرة فى علم الاجتماع، بالاشتراك القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.

• **البحوث المنشورة:**

١ - اختيار المعيدين بالطريقة السوسيومترية. مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعودى. المجلد السابع، ١٩٨٠م.

٢ - التصنيع والهجرة: دراسة اجتماعية للعمال الصناعيين فى مدينة الرياض ومدى تكيف المهاجرين مع نمط الحياة الحضرية، وحدة البحوث الاجتماعية والتوثيق، قسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٨٠م.

٣ - الجماعات الأولية وأثرها فى التحصيل الدراسى للطلاب، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الثامن، ١٩٨١م.

٤ - تغيب العمل فى المجال الصناعى: دراسة اجتماعية لأسباب تغيب العمال بالمؤسسات الصناعية الموجودة فى مدينة الرياض، مركز البحوث، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٨١م.

٥ - «المكانة المهنية ودوافع العمل: دراسة اجتماعية للعاملين فى جامعة الملك سعود، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادى عشر، ١٩٨٤م.

٦ - أثر الحضرية فى جماعات الجيرة: دراسة ميدانية لعينة من الأسر فى مدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، العدد السادس عشر، ١٩٨٥م.

٧ - الجزاءات وأثرها فى حفظ النظام الاجتماعى داخل الجامعة: دراسة ميدانية لعينة من الطلاب فى جامعة الملك سعود، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الثانى عشر ١٩٨٥م.

٨ - المداخل النظرية فى دراسة التنظيم، حولية مجلة الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، قطر، العدد الثامن، ١٩٨٥م.

٩ - مدى فعالية دور عضو هيئة التدريس فى مجال الإرشاد الطلابى: دراسة تقويمية لدور المرشد الطلابى داخل الجامعة، الندوة السادسة لعمادات شئون الطلاب بجامعات المملكة المنعقدة فى رحاب جامعة أم القرى بمكة المكرمة فى الفترة من ٤-٧ مارس ١٩٨٥م.

١٠ - العوامل الاجتماعية المؤثرة فى ظاهرة الحراك المهنى: دراسة ميدانية بالشركة السعودية الموحدة للكهرباء بالمنطقة الوسطى، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الثالث عشر، ١٩٨٦م.

١١ - المنظور الأثنوميثولوجى ومدى إسهامه فى تطوير نظرية علم الاجتماع المعاصرة، مجلة العصور، لندن: دار المريخ للنشر والإنتاج الفنى، يوليو ١٩٨٦م.

١٢ - أثر مشروع الرى والصرف على منطقة الاحساء: دراسة فى التغير الاجتماعى القروى بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، مركز البحوث ١٩٨٦م.

١٣ - المستوى الاجتماعى والاقتصادى وعلاقته بحجم الأسرة فى المجتمع السعودى: دراسة ميدانية لعينة من أرباب الأسر فى مدينة الرياض، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الخامس عشر، ١٩٨٨م.

١٤ - الحاسب الآلى وأثره فى التنظيم الاجتماعى للجامعة: دراسة حالة لجامعة الملك سعود، المؤتمر الدولى السادس عشر للإحصاء والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية مركز الحساب العلمى، جامعة عين شمس ٢-٧ مارس ١٩٩٩م.

١٥ - الطبقة الاجتماعية والتحصيل الدراسى للطلاب: دراسة ميدانية لعينة من الطلاب الجامعيين فى مدينة بنى سويف، المؤتمر العلمى الخامس، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية فى الوطن العربى «الواقع والمستقبل» كلية الخدمة الاجتماعية، الفيوم، ٢٢-٢٤ إبريل ١٩٩٢م.

١٦ - الرياضة والمجتمع: دراسة ميدانية لمجموعة من الشباب الرياضى وغير الرياضى داخل الجامعة، حوليات كلية الآداب، جامعة عين شمس، المجلد التاسع عشر، ١٩٩٢م.

١٧ - العوامل الاجتماعية المؤثرة على اختيار نوع التعليم والمهنة «دراسة ميدانية مقارنة لعينة من الطالبات فى التعليم الثانوى الصناعى والعام، حوليات كلية الآداب، جامعة عين شمس، المجلد العشرون، ١٩٩٢ - ١٩٩٣م.

١٨ - جماعة الأصدقاء وعلاقتها بتعاطى المخدرات: دراسة ميدانية لمجموعة من المتعاطين للمخدرات فى مدينة بنى سويف «مؤتمر الإدمان والتنمية؛ كلية الأداب جامعة المنوفية بالتعاون مع جمعية منع المسكرات ومكافحة المخدرات بالمنوفية وجمعية كاريكاس مصر، ٣٠-٣١ يناير، ١٩٩٢م.

١٩ - التنشئة الاجتماعية وسلوك العنف عند الأطفال: دراسة ميدانية لمجموعة من التلاميذ فى مرحلة التعليم الابتدائى بمدينة بنى سويف، المؤتمر العلمى السادس، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية فى الوطن العربى «الواقع والمستقبل»، كلية الخدمة الاجتماعية، الفيوم ٢١-٢٢ إبريل ١٩٩٣م.

٢٠ - العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإخصائيين الاجتماعيين، العدد ٣٧، يونيو، ١٩٩٣م.

٢١ - «بيتر بلاو» ومدى إسهامه فى تطوير نظرية التبادل الاجتماعى، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، العدد ٤٦، ١٩٩٤م.

٢٢ - جرائم الاغتصاب وهتك العرض فى المجتمع المصرى: دراسة سوسيولوجية للجرائم التى تم إبلاغ الشرطة عنها خلال عام ١٩٩٠ ، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإخصائيين الاجتماعيين، العدد ٣٩، يناير ١٩٩٥م.

٢٣ - جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركوا العمل بمصنع النسيج فى مدينة بنى سويف، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثالث، العدد الأول، يونيو ١٩٩٥م.

٢٤ - المكانة الاجتماعية للمسنين: دراسة ميدانية على عينتين من المسنين فى الريف والحضر، المؤتمر الأنثروبولوجى الأول «أنثروبولوجيا مصر» ٤-٨ ديسمبر ١٩٩٥م.

٢٥ - التحولات الاجتماعية والاقتصادية وجريمة الاختلاس فى المجتمع المصرى: دراسة سوسيولوجية لحجم واتجاهات جنايات واتجاهات جنايات الاختلاس المبلغ بها من سنة ١٩٥٢ إلى سنة ١٩٩٤، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإخصائيين الاجتماعيين، العدد ٤٠ يناير، ١٩٩٦م.

٢٦ - الهجرة الداخلية للنساء إلى مدينة بنى سويف: دراسة ميدانية لعينة من النساء المهاجرات، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، المجلد ٥٦، عدد ٢، إبريل ١٩٩٦م.

٢٧ - العنف الأسرى وجناح الأحداث: دراسة ميدانية لعينة من الأحداث الجانحين وغير الجانحين فى مدينة بنى سويف، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، العدد ٢، المجلد ٥٧ إبريل ١٩٩٧م.

٢٨ - مشكلة عدم المساواة بين الجنسين فى مجال العمل: دراسة ميدانية لعينة من النساء العاملات فى مدينة بنى سويف، فى علياء شكرى وأخرين، المرأة والمجتمع: وجهة نظر علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٨م.

٢٩ - الاتجاهات الحديثة فى الرعاية الاجتماعية لعمال الصناعة فى ظل الخصخصة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد السابع، العدد الثانى، ديسمبر ١٩٩١م.

٣٠ - التنشئة الاجتماعية والتحصيل الدراسى: دراسة ميدانية لعينة من الطالبات المتفوقات وغير المتفوقات بجامعة الامارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد (١) من المجلد (١٧)، إبريل ٢٠٠١م.

٣١ - جماعة الأقران ومشكلة التغيب عن الدراسة: دراسة ميدانية لعينة من الطالبات بجامعة الامارات العربية المتحدة، مجلة شئون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين بالشارقة، العدد ٦٧، خريف ٢٠٠٠م.

٣٢ - الأسرة ومشكلة العنف عند الشباب: دراسة ميدانية لعينة من الشباب فى جامعة الامارات العربية المتحدة، سلسلة «محاضرات الامارات»، العدد ٤٧، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.

٣٣ - معوقات العمل التطوعى: دراسة ميدانية لعينة من المتطوعين بالجمعيات التطوعية الموجودة فى دولة الامارات العربية، مجلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٤م.

٣٤ - العمل الخيرى والإنسانى فى دولة الامارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية لعينة من العاملين والمتطوعين فى الجمعيات الخيرية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، دولة الامارات العربية المتحدة، أبو ظبى، ٢٠٠٤م.
٣٥ - كفاءة التنظيمات فى ضوء المداخل النظرية الحديثة فى دراسة التنظيم، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لخدمة المجتمع وتنمية البيئة الذى تنظمه كلية الآداب بجامعة بنى سويف تحت عنوان «الاتجاهات المعاصرة للعلوم الإنسانية» خلال يومى ١٨-١٩ إبريل ٢٠٠٦م.



هذا الكتاب

يعد هذا الكتاب مرشدا لجميع الطلاب المهتمين بعلم الاجتماع بصفة عامة، والمهتمين بميدان علم اجتماع التنظيم وما يرتبط به من ميادين مثل علم الاجتماع الصناعى بصفة خاصة أو المهتمين بموضوعات وقضايا علم الاجتماع الإدارى (اجتماعيات الإدارة) باعتباره أحد الفروع المهمة لعلم الاجتماع الصناعى كما يعد هذا الكتاب مفيدا للمهتمين بإدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية أو غير الاجتماعية، والمهتمين بالسلوك التنظيمى ومحاولة تحسين كفاءة التنظيمات وزيادة فاعليتها.

ويتضمن هذا الكتاب بعض الموضوعات الأساسية فى ميدان علم اجتماع التنظيم، حيث يحاول التعريف بهذا الميدان، وتوضيح الجوانب الرسمية وغير الرسمية للتنظيمات البيروقراطية، وكيفية إدراة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية.

ويوضح الكتاب مفهوم السلوك التنظيمى، وإسهام العلوم الاجتماعية فى فهم هذا السلوك، مع توضيح بعض الظواهر والعمليات المرتبطة بالسلوك التنظيمى، مثل القيادة التنظيمية، وظاهرة القوة، وعملية الاتصالات، وحوافز العمل.

ويعرض الكتاب لأهم المداخل النظرية المعاصرة فى دراسة التنظيم، سواء المداخل النظرية التى ظهرت فى مرحلة الحداثة أو مابعد الحداثة، وأهم التطورات التى حدثت فى نظرية التنظيم.

وأخيرا يعرض الكتاب لبعض النماذج عن الدراسات التطبيقية فى ميدان علم اجتماع التنظيم.

